



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA LABORAL

“LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE
CONFIANZA
COMO MÉTODO PARA ESTABLECER
LAS COMPETENCIAS LABORALES EN UNA
EMPRESA DE MANUFACTURA”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
JESSICA REGINA PÉREZ LÓPEZ VALLEJO

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. JUAN VARELA JUAREZ

REVISOR :
LIC.GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ



MÉXICO, D.F.

SEPTIEMBRE, 2009



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.

DEDICATORIAS

Agradezco a la vida la oportunidad que me da de concluir este ciclo de mi vida y comenzar uno nuevo. Así mismo a mis padres Tere y Raymundo que me han guiado, me han dado su ejemplo, que me han enseñado que para alcanzar tus sueños es necesario luchar y no perder de vista los objetivos planteados.

A mi hermana Teresita que más que eso es mi amiga, mi confidente mi hermana grandota chiquita que me apoya y está ahí cuando se necesita.

A toda mi familia, mis tíos, Héctor, Alfredo, Agustín y tías, Tita, Elena, Teresa, Patricia, Sra Toña, que están conmigo y se que puedo contar con ellos en todo momento.

A mis primos Güero, Héctor, Martín, Héctor (Toro), Saúl, José Luis, Fredy, Gustavo, Daniel, Juan Carlos, Diego, Angel, y primas Lizett y Tony a los cuales también considero como mis hermanos, con los cuales eh jugado, crecido, reído, enojado, verlos ser papás, pero que de igual forma siempre están ahí brindando su apoyo incondicional.

A mi abuelito Héctor, (mi chabacano), mi abuelita que no tuve la dicha de conocer pero se que siempre esta presente guiándome.

A todos y a cada uno de ellos, ya que de todos eh aprendido y seguiré aprendiendo, los quiero mucho a todos.

Por otro lado está mi novio Iván que eres de las mejores cosas de mi vida ¡te quiero!, mis amigos y amigas, del Kinder, Primaria, Secundaria, CCH, Licenciatura, Inglés, Servicio social, Trabajo, y muy en especial a May, Mire, Tlan, Memo, Mizra, Rocio, Gris, Pablo, Alma, con los que eh compartido muchas cosas desde salón de clases, la cafetería, las bancas, cine, que nos hemos visto crecer personal y profesionalmente, con los que compartí y seguiré compartiendo anécdotas, sueños, chismes, consejos de colegas.

A todos y cada uno de mis profesores que me transmitieron sus conocimientos, muy en especial a mi Director de tesis, a mi revisor y a mis sinodales, que sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

Sobre todo a mi Universidad que desde CCH Sur, me abrió las puertas, me dejó recorrer su pasillos, sus laberintos, leer sus libros, simplemente me permitió formar parte de una de las mejores Universidades del Mundo, que para mí es la mejor.

A todos y a cada una de las personas que no menciono ya que en algún momento formaron parte de mi vida y que por no ser mencionados son menos importantes cada persona ha dejado una enseñanza, un recuerdo y que sin todo eso no sería lo que ahora soy

Gracias Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología

¡Por mi Raza Hablará el Espíritu!g

Índice

Introducción.....	3
Cap. 1 Las organizaciones	
1.1 Definición y estructura de las organizaciones.....	5
1.2 Tipos de organizaciones de iniciativa privada.....	17
1.3 Empresas de producción.....	19
1.4 Sindicatos	21
Cap. 2 Análisis de puestos	
2.1 Definición.....	24
2.2 Componentes del análisis de puestos	25
2.3 Tipos de análisis de puestos.....	29
2.4 Pasos para llevar a cabo un Análisis de puestos.....	29
2.5 Métodos para obtener la información del Análisis de puestos.....	32
Cap. 3 Competencias laborales	
3.1 Antecedentes.....	35
3.1.2 Definición.....	38
3.2 Normas de competencias.....	46
3.2.1 Modelos de Competencias	54
3.3 La competencia laboral y la evaluación del desempeño.....	61
3.4 La competencia laboral y los sistemas de gestión de calidad.....	65
Cap. 4 Evaluación del desempeño	
4.1 Antecedentes.....	69
4.2 Métodos de Evaluación de desempeño.....	73
4.3 Pasos a seguir para llevar a cabo la Evaluación de Desempeño.....	76
Cap. 5 Método	
5.1 Tipo de Investigación	82
5.2 Población	82
5.3 Instrumento	84
5.4 Escenario	85
5.5 Procedimiento	87
Cap. 6. Resultados	
6.1 Evaluación de la Competencias por área	88
6.2 Competencias aprobadas	92
6.3 Competencias que deben desarrollarse por sus bajas calificación.....	93
6.4 Definición operacional de las competencias genéricas con baja puntuación..	93

Conclusiones	96
Limitaciones	98
Sugerencias	99
Bibliografía.....	100
Anexos	102

Introducción

La realidad actual se caracteriza por muchos y rápidos cambios que se han suscitado en la estructura económica mundial, donde hoy las empresas se desenvuelven en un ámbito más competitivo, y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en los mercados laborales.

Estos cambios y esta necesidad de mantenerse activos dentro del "...mercado laboral trae consigo reestructuraciones en la forma de organizar y administrar las empresas, modificando con ello las estrategias de operación y la forma de administrar el personal que labora en éstas con el fin de satisfacer las exigencias de competitividad". La necesidad de administrar las organizaciones desde nuevas formas de organización del trabajo ha proporcionado el resurgimiento del concepto competencia laboral, que tiene como función principal modificar el sistema educativo a las necesidades del sector productivo (José Rodríguez 1999) como pueden ser el aumento de la "...productividad de la mano de obra mediante la capacitación para la adquisición de competencias laborales de los trabajadores, de manera similar a lo que buscan otros factores de la producción como la maquinaria, instalaciones etc. (Lorenzo Martínez 2003)

Cada empresa enfrenta de manera distinta los cambios acelerados de la sociedad, y de igual manera deben estar capacitadas y ser reactivas ante dicha situación. Un aspecto fundamental es contar con un método tanto de trabajo como administrativo, y uno de estos métodos puede ser la evaluación de desempeño, además de ayudar a esta reestructuración resulta un método para el establecimiento de las competencias laborales, y es una llave para acceder a la certificación de las mismas, además que al evaluar a los trabajadores y conocer sus competencias se cumple con aumentar la productividad no sólo de los trabajadores, sino, de la empresa misma, del sector económico y de la sociedad.

Ante esta necesidad y este crecimiento que va a pasos agigantados el presente trabajo tiene como objetivo realizar la evaluación de desempeño de personal de confianza como método para establecer las competencias laborales de este tipo de personal en una empresa de manufactura.

Y para lo cual se abordan los siguientes temas:

- Las organizaciones: que es donde radica la importancia de este trabajo ya que es el espacio físico donde las personas desarrollaran su trabajo, además que para entender el desarrollo de una organización es necesario conocer el como funciona, que estructura tiene, en sí, saber todo acerca de esta para entender su funcionamiento y apoyar sus necesidades.
- Los cual nos lleva conocer el funcionamiento de sus áreas, lo cual se hace mediante el Análisis de Puestos, ya este nos proporciona la descripción del puesto como tal.
- La competencias laborales, que es lo que en este trabajo se quiso detectar dentro de la organización para el máximo desarrollo de la misma ya que es importante detectar cada una de estas, para que la organización se pueda mantener competitiva dentro del mercado laboral.
- Y finalmente la evaluación del desempeño, que es lo que permitió conocer la situación actual de la empresa y así lograr obtener la información necesaria.

Se trabajó con 57 empleados de confianza. Donde fue necesario hacer la actualización de los Análisis de Puestos y de esta actualización se obtuvo el formato para poder hacer la evaluación de desempeño de cada uno de los empleados de confianza y de esta manera encontrar las competencias de cada puesto.

CAPITULO 1. LAS ORGANIZACIONES

1.1 Definición y estructura de las organizaciones

Las organizaciones se pueden concebir desde diferentes paradigmas o perspectivas teóricas y de estas forma es mucho más sencillo comprenderlas.

Y de acuerdo con esta idea y siguiendo a Scott son cuatro las perspectivas que han dominado en el estudio de las organizaciones durante el siglo XX y se muestran a continuación

- El sistema de modelo racional cerrado, que fue la perspectiva dominante hasta los años treinta (Taylor, Weber, Fayol).
- El modelo de sistema natural cerrado, que sería la concepción dominante hasta los años cincuenta (Mayo, Barnard, Selznick)
- El modelo de sistema racional abierto de organización, que se adoptará a partir de los años sesenta y será esencial para poder comprender la importancia del entorno como determinante del diseño de la estructura y del desarrollo de los procesos de la organización.
- El sistema natural abierto, que será el que se adopte a finales de los años setenta y principio de los ochenta con la finalidad de comprender la organización ante tanta complejidad, interdependiente e incertidumbre interna y, sobre todo, externa.
- Sistema socio técnico es donde la empresa consta de un sistema técnico (equipos y métodos de producción) y de un sistema social (conjunto de hombres) que interactúan y se complementan. El sistema es abierto porque está relacionado con el entorno o marco socioeconómico, del que obtiene inputs y al que suministra outputs o productos terminados. La eficiencia de una organización depende de la optimización conjunta de ambos sistemas: el técnico y el social. Cada uno de los dos sistemas le ofrece al otro posibilidades, pero también le impone restricciones o exigencias; como resultado del acoplamiento de las posibilidades y exigencias de ambos sistemas surge el sistema sociotécnico. La unidad básica del diseño sociotécnico es la unidad

sociotécnica: la unidad de menor tamaño o nivel más elemental en que se pueden tomar decisiones para optimizar conjuntamente los sistemas social y técnico, de acuerdo con las exigencias del entorno.

- Para Chiavenato (2004) una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando:

- 1-Hay personas capaces de comunicarse.
- 2-Están dispuestas a actuar conjuntamente
- 3-Desean obtener un objetivo común

- Una organización es unidad coordinada que consta de al menos de dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. (Gibson 2006)

Para Grados (2003), llegar a un concepto centrado de organización es importante considerar algunos aspectos como:

- El concepto básico que sustenta la idea de que organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.

El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.

Al efectuar la coordinación de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina “división de trabajo”

- Para Poter, Lawler y Hackmann (1975) citado en (Rodríguez 2004) tras revisar una variedad de definiciones de organización agruparon una serie de características:

- 2) Composición de la organización: individuos y grupos interrelacionados
- 3) Orientación de la organización: hacia los objetivos y metas específicas
- 4) Diferenciación de funciones: división del trabajo
- 5) Continuidad a lo largo del tiempo

Una de las características básicas de las organizaciones actuales es su fuerte interdependencia del entorno externo, donde se regularán de algún modo tanto las entradas como las salidas de esos sistemas que, necesariamente, han de ser abiertos y estar en permanente proceso de retroalimentación con el exterior, pues cada día son más rápidos los cambios que se producen en los mercados, tecnología, legislación, políticas de los gobiernos y educación de los ciudadanos como consumidores.

Todo obliga a las organizaciones a tener más fronteras dúctiles y permeables que faciliten tal proceso de retroalimentación con los sistemas más amplios en los que se insertan. (Rodríguez 1998)

La organización se refiere a estructurar

Retomando lo anterior cabe a bien decir que la organización es la coordinación de actividades y esfuerzos con la finalidad de cumplir con un objetivo en común para lo cual es necesario llevar a cabo la división de tareas y la jerarquización de responsabilidades que nos da como resultado la estructuración de la organización. Dicha estructura involucra la aplicación de tecnología, recursos materiales, financieros y humanos, así como la implementación de procedimientos particulares para realizar exitosamente las actividades y tareas que la organización requiere.

Cada organización es diferente y por eso deberá ser necesario adaptar las estrategias que se puedan presentar de acuerdo a esta. De esta forma la presente investigación tiene como finalidad y como propósito conocer las competencias laborales de los empleados de confianza para así poder mantener a la empresa con las herramientas necesarias para que su funcionamiento sea el adecuado.

Y dentro de un esquema y un parámetro específico de la organización según correspondan sus necesidades.

El concepto de estructura

- Patrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal. (Gibson 2001)
- La estructura es el esqueleto de la organización y nos proporciona los niveles jerárquicos y las áreas funcionales o de actividad dentro de las cuales debe funcionar. Por medio de la estructura se definen áreas, se delimitan departamentos, se establece el número idóneo de trabajo, se concretan tareas y se asigna autoridad; así mismo, la estructura nos da información sobre el modelo de comunicación que se sigue o sobre la forma en que se establece el control en dicha organización. Además estructura incluye las funciones que se desarrollan en las diversas áreas y departamentos que constituyen las actividades de la organización, tanto las relacionadas con la línea de producción como aquellas otras que se relacionan con el personal de apoyo o staff.
- La estructura se refiere a la descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización. Su función es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas de la organización. El organigrama muestra en que se agrupan las personas en departamentos, las relaciones formales de dependencia y la forma en se coordinan las actividades de diversos miembros de las organización. En esta sección nos referimos a los bloques básicos que constituyen las estructuras organizacionales: la forma de decisiones centralizadas y la descentralizada: la cadena de mando; el espacio; la división del trabajo; los mecanismos para coordinar y el procesamiento de información. (Gordon .J 1997)

Toda estructura estará constituida por tres dimensiones básicas:

- Centralización
- Complejidad
- Formalización

- 1) Centralización: estructura de poder. Es el patrón mediante el cual se distribuye el poder y la capacidad de tomar decisiones en una organización, en este sentido se puede hablar de dos tipos de estructura: centralizada, cuando la mayor parte de las decisiones son tomadas por una persona o un grupo pequeño de personas situadas en la parte superior de la organización, y descentralizada, cuando las decisiones son tomadas por miembros que se distribuyen a lo largo y ancho de la organización, dependiendo del lugar donde ha surgido el problema que requiere la toma de decisión.
- 2) Complejidad: estructura jerárquica. Se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales (puestos) en las que se pueden ubicar y clasificar a los individuos de una organización. Dichas unidades o puestos pueden variar vertical y horizontalmente. La diferenciación horizontal está relacionada con la posición que ocupa el trabajador en relación con las funciones que desarrolla en la organización y, por tanto, con su ubicación en un determinado departamento o área de la organización (estructura funcional) la diferencia vertical implica tomar en cuenta no sólo la función que desarrolla el trabajador, sino también el rango o estatus que se le otorga a dicha función.
- 3) Formalización: Hace referencia al establecimiento en una organización de normas y procedimientos formalizados, es decir, una empresa tendrá un alto grado de formalización en la medida en que ésta tienda a especificar y a regular por escrito una gran parte de las acciones que se desarrollan en la misma (definición de funciones, procedimientos de trabajo, evaluaciones de personal, informaciones entre departamentos, etc).

De acuerdo con (Gordon 1997) existen dos bloques básicos para edificar la estructura los cuales son la centralización y la descentralización

- Centralización

Implica limitar la responsabilidad de tomar decisiones en quienes se encuentran en la cima de la jerarquía de la organización

- Descentralización

Implica extender la responsabilidad de tomar decisiones a otros dentro de la organización. Normalmente la descentralización significa brindar a las personas que están debajo de la alta jerarquía, incluso en los niveles básicos de la organización, cierto control de las decisiones. La descentralización presupone que las personas que están cerca del problema probablemente tienen más conocimiento del mismo. Y son las aptas para tomar decisiones en cuanto a la mejor manera de manejarlo, Así, la toma de decisiones descentralizadas permite que las organizaciones respondan con más rapidez a las condiciones cambiantes.

El procesamiento de información

Las estructuras organizacionales se pueden caracterizar en términos a la medida en que sus estructuras facilitan reunir y procesar información. Algunas estructuras tienen poca capacidad para procesar información, tienden a depender de la jerarquía para la comunicación y, por tanto, manejan información lenta y deliberada.

El uso de medios electrónicos y otras tecnologías de la información facilitan la información entre departamentos, divisiones y subsidiarias pueden aumentar la capacidad para procesar información.

- Principales diseños estructurales

- Estructura Mecanicista

Este tipo de estructura suele tener una toma de decisiones muy centralizada al mismo tiempo que una cadena unitaria de mando, dependen de una división horizontal y vertical del trabajo a efecto de propiciar las actividades especializadas a lo largo y ancho de la organización.

Este tipo de estructura depende de la coordinación por vía de la estandarización de los procesos de trabajo y la supervisión directa, dos enfoques que limitan la discreción de la mayor parte de los trabajadores de la organización para tomar decisiones e implementarlas. (Gordon 1997).

- Estructura orgánica

Restan importancia a las descripciones de los trabajos y las especializaciones y fomenta a las personas, a lo largo y ancho de la organización, a asumir la responsabilidad de tomar decisiones organizacionales. Esta estructura suele depender del ajuste mutuo y la estandarización de los productos, además ofrece a las personas gran discreción en cuanto a la forma de alcanzar las metas de la organización.

Además tienen muchas mayor capacidad para procesar información, por tanto, cuentan con una mayor capacidad para responder a cambios inesperados que las estructuras mecanicistas.

- Estructura jerárquica y funcional

También conocido como de forma piramidal, con la alta dirección en la cúspide, los mandos intermedios en la zona central y los trabajadores de base, Sin embargo, la organización se subdivide no sólo en niveles jerárquicos, sino también en diferentes áreas funcionales, tales como: fabricación, comercialización, personal, o investigación y desarrollo.

El término función incluye todas las actividades en todos los niveles de cada área de especialidades; es decir, junto a la estructura jerárquica, que está íntimamente relacionada con la de autoridad, existe la estructura funcional, que nos remite a las áreas de especialización en que se subdivide la organización para lograr sus objetivos. Es decir, agrupa a los empleados de acuerdo con la categoría principal de las actividades laborales de la organización.

Algunas organizaciones pueden tener una estructura aplanada, constituida por una cadena de mando corta; sin embargo la mayor parte de las organizaciones suelen enfatizar los niveles jerárquicos, ello dependerá del tamaño, complejidad, tipo de productos que elabore, tecnología que emplee, entre otras dimensiones básicas.

La estructura funcional opera mejor en estas circunstancias:

- Cuando los roles o los trabajos de la organización se agrupan bien en las áreas funcionales
 - Cuando requieren una cantidad relativamente pequeña de comunicación afuera de las agrupaciones
 - Cuando la organización tiene un producto o servicio bien desarrollado
 - Cuando se presentan pocas excepciones y por consiguiente, es menor necesaria una comunicación rápida
 - Cuando las condiciones ambientales son relativamente benignas, por ejemplo, una demanda de mercado pronosticable y estable
 - Cuando la organización es de tamaño mediano, lo que hace que la comunicación frente a frente sea factible. (Gordon 1997).
-
- Tipos de estructuras funcionales

Las estructuras funcionales se pueden dividir en tres tipos: estructura simple, burocracia mecánica y burocracia profesional.

- La estructura simple: Es una forma de organización centralizada que hace hincapié en el escalón superior y en la supervisión directa. Este tipo de estructura funcional describe organizaciones relativamente pequeñas y jóvenes que usan primordialmente la dependencia

mutua y la supervisión directa como mecanismos coordinadores. La estructura simple es de una organización plana, pues tiene sólo dos o tres niveles jerárquicos, un individuo que concentra toda la autoridad del proceso de decisión y un grupo de personas que trabaja ordenadamente.

- La burocracia mecánica: La supervisión directa y la estandarización de los procesos de trabajo ofrecen los mecanismos básicos para coordinar. Prevalecen unidades de operaciones relativamente grandes, muchas organizaciones fabriles a gran escala
- Burocracia profesional: Esta estructura comparte parte de la formalización inherente a la burocracia mecánica, pero subraya la estandarización de las capacidades, en lugar de la estandarización de los procesos laborales, para la coordinación. En lugar de originarse en empresas de producción masiva que usaban maquinaria, la burocracia profesional tuvo su origen en las organizaciones a base de conocimientos que dependían de profesionales capacitados para desempeñar el trabajo. Usa la capacitación para asegurar que los trabajadores cuenten con las capacidades requeridas para el funcionamiento efectivo de la organización.

- Estructura en función del producto o del proyecto

En este tipo de estructura todos o la mayor parte de los recursos necesarios para lograr objetivos específicos están bajo la dirección o el control de un director o de un departamento responsable, al menos durante el tiempo que dure el proyecto. Desde el punto de vista interno, la estructura de una organización de un producto es funcional; es decir, está estructurada o dividida en áreas funcionales. Sin embargo, en este tipo de estructura cada división goza de un alto grado de autonomía para desarrollar sus operaciones, incrementar sus propios mercados y ofrecer respuestas adecuadas a los cambios que se producen en el entorno.

Esta orientación hacia los resultados generales asegura la responsabilidad departamental y estimula la cohesión entre quienes contribuyen a la elaboración del producto (Rodríguez 1998).

- Estructura Matriz

En los años setenta, algunas organizaciones crearon una estructura que combinaba los mejores aspectos de la estructura funcional y la de productos, que es la conocida como la estructura matriz, ésta se caracteriza por la dualidad de mando. (Gordon 1997). Esta estructura suele aplicarse en grandes compañías que desarrollan su actividad en sectores sometidos a rápidos cambios: sectores de la aeronáutica, electrónica, química, construcción etc.

El objetivo que se persigue mediante este tipo de estructura es que funcione como una red de relaciones, más que como una simple relación entre línea y staff. Para identificar una organización matriz hay la referencia de la existencia de dos jefes, uno funcional y otro como responsable del proyecto. Existe por tanto, una cadena de mando dual, generadora, a veces, de conflicto y por dicha razón no suele ser muy frecuente en el mundo de los negocios.

En todo caso para que pueda establecerse una estructura de estas características es necesario que se den tres condiciones: un alto grado de presión externa, exigencia de una alta capacidad para el procesamiento de información y fuertes presiones en el proceso de distribución de recursos.

Entre las ventajas que ofrecen las estructuras matriciales se destacan las siguientes: tienden a ser flexibles para responder a un entorno cambiante, crean especialidades, posibilitan el desarrollo de conocimientos para todos los proyectos, potencian la flexibilidad de los empleos, estimulan la comunicación de equipos de proyectos y departamentos, reconocen y proporcionan mecanismos para enfrentarse con los conflictos derivados de las múltiples fuentes de poder existentes en la organización haciendo que se desarrollen de un modo constructivo, disponen de mecanismos ágiles para afrontar los cambios que se producen en el entorno mediante la modificación del énfasis entre aspectos funcionales y los orientados hacia proyectos. Por lo general se incrementa en un

alto grado la ambigüedad de rol que, por consiguiente, generará altos niveles de estrés y ansiedad al asignar a los empleados tareas correspondientes a distintos departamentos.

También presenta puntos débiles como:

Que la estructura matricial rompe el principio de la unidad de mando. En esta estructura los trabajadores tienen dos jefes, el gerente de departamento de funciones y el del departamento de productos. Esto significa que hay una doble cadena de mando, lo cual provoca confusión en cuanto a la autoridad y también posibles conflictos por el poder y el estrés que tener dos jefes provoca en las personas. (Chiavenato 2004)

Así mismo, en la estructura coexisten varios tipos de personal:

- El personal de línea (aquel que contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización: cúpula estratégica, mandos intermedios y núcleo de operaciones)
 - Personal de tecno estructura y staff, (aquel que apoya asesora al personal de línea y facilita así el logro de objetivos)
- (los primeros tienen autoridad jerárquica y los segundos, solamente la autoridad que se derive de la calidad de sus conocimientos y de apoyo)

- Estructuras en forma de reloj de arena

La estructura que adopta la forma de un reloj de arena se caracteriza por la total eliminación de los niveles intermedios. Ello ha sido posible gracias a la implantación de la tecnología moderna de la información, que facilita la coordinación entre el nivel estratégico y el nivel operativo sin necesidad de disponer de los niveles intermedios que actuaban en las organizaciones antiguas como meros canales de información y de supervisión.

El problema que presenta este tipo de estructura es que no potencia la promoción y ello se compensa mediante la rotación de puestos, con la capacitación en diversas habilidades y a través de un salario con una parte variable según el nivel

de rendimiento. A pesar de estas medidas paliativas, este tipo de estructura puede generar alineación y tensión entre los trabajadores de la base, con lo que se dará buena oportunidad de crecimiento y capacidad reivindicativa a los sindicatos.

- Estructura en forma de racimo

Esta estructura se caracteriza por ser los equipos las unidades estructurales primarias. Por consiguiente, la organización estará constituida por un equipo estratégico y por otros múltiples equipos superpuestos técnicos y operativos.

En este tipo de estructura se requiere que los empleados se entrenen en diferentes habilidades y competencias para alcanzar una mayor polivalencia, y operar y desarrollar funciones en diversos procesos. No obstante, es ese cambio continuo al que está sometido el trabajador y el conflicto Inter. personal y estrés personal derivado de ello lo que constituye su principal problema. Por ello, como medidas paliativas suelen recomendarse la formación continua y el salario con una parte variable, según el desarrollo de habilidades y competencias.

Por último, la estructura de red supone una familia fluida de varias organizaciones interdependientes. La organización matriz subcontrata distintas tareas a otras organizaciones. En el centro de la red, por tanto, habrá un individuo o un equipo emprendedor con un residuo de staff de administrativos de sueldos relativamente bajos que coordinarán a todas esas empresas subcontratadas.

El problema que se deriva de este tipo de estructura es la explotación injusta a la que pueden verse sometidas las empresas subcontratadas, por lo que será conveniente introducir en esta clase de organizaciones una formación profunda que sensibilice al equipo coordinador, a la dirección y a la organización matriz, así como a la dirección de las organizaciones subcontratadas. De este modo, las transacciones que la organización matriz haga con la organización subcontratada tenderán a ser equitativas y, así mismo, las que hagan éstas con su personal también tenderán a ser justas

- Estructura en forma de Red

También llamada organización modular, es una organización pequeña que encarga a terceros la mayor parte de las funciones de su negocio. Esta estructura es sumamente centralizada y tiene escasa o nula división en departamentos, se concentra en su actividad básica o esencial, pero transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.

Este tipo de estructura tiene ventajas las cuales son:

Tiene flexibilidad de la fuerza de trabajo, permite que cada proyecto pueda contar con los talentos específicamente requeridos y no se tienen que escoger entre otros trabajadores de la organización. Tiene costos administrativos bajos, esto disminuye considerablemente los gastos fijos, pues no es necesario tener una estructura fija. Tiene idoneidad para cada proyecto ya que se eliminan los riesgos a largo plazo, pues cada equipo se tiene un proyecto definido y al término de este desintegra. Tiene competitividad a escala global ya que aprovecha las mejores ventajas que existen en el mundo entero; de esta manera, consigue buena calidad y precio para sus productos y servicios.

Por otra parte tiene falta de control global pues los administradores no tienen todas las operaciones dentro de su empresa y dependen de contratos con otras empresas, con las que deben coordinarse, negociar y enviar y recibir mensajes para lograr un proyecto conjunto. Se presenta incertidumbre y posibles fallas, ya que la empresa contratada no cumple con el contrato se perjudicaría al negocio y la incertidumbre crece ya que no hay un control directo sobre las operaciones. (Chiavenato 2004)

1.2 Tipos de organizaciones de iniciativa privada

Las Empresas de iniciativa privada se caracterizan por estar regidas por un comité o una asamblea de accionistas quienes son la máxima autoridad que aportan el capital económico y así formar la empresa que tendrá un fin exclusivamente lucrativo al exportar algún servicio.

Las acciones que representan el capital social de una empresa pueden ser al portador o nominativas, según el punto de vista del poseedor.

La asamblea de accionistas se convoca de acuerdo con los requisitos establecidos por cada uno de los tipos de asamblea, esto es, de carácter ordinario o extraordinario, y se declara constituida cuando se declara legal de accionistas presentes para cada caso. La asamblea ordinaria es obligatoria, una vez al año para revisar los resultados del ejercicio fiscal. Una vez constituida la asamblea de accionistas, se designa un presidente, un secretario y un escrutador, que verificará el quórum con el fin de determinar si se encuentra el mínimo legal de asistencia. (Grados 2003)

- La sociedad anónima

En una sociedad anónima el capital está dividido en pequeñas partes alícuotas llamadas acciones, lo que facilita la reunión de grandes capitales. Cada socio accionista tiene una responsabilidad limitada, en concreto solo responde del capital que ha aportado, pero no se responsabiliza de las deudas sociales de la empresa.

En estas sociedades hay una clara separación entre la propiedad, que es de los accionistas, y la dirección, que la tiene el Consejo de Administración, que suele contratar a técnicos especializados en las diversas áreas de la empresa. La sociedad anónima no plantea problemas de continuidad. Al ser legalmente una "persona jurídica" cuando uno de sus accionistas muere, la sociedad sobrevive, pues las acciones se trasladan a sus herederos sin ocasionar ninguna perturbación. Asimismo, si uno de los accionistas decide salir del negocio, no tiene más que vender sus acciones y no hay ninguna necesidad de reorganizar la compañía.

Las empresas de iniciativa privada se clasifican de la siguiente manera:

- Empresas de producción
- Empresas de servicio
- Empresas comerciales

1.3 Empresas de Producción

La empresa de producción o transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado como: muebles, autos, cigarros etc. Son empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran con el fin de obtener utilidades para las operaciones o inversiones efectuadas. (Grados 2003).

Algunas veces el cambio en las características físicas o químicas de las materias primas es total, y en otros casos resulta relativamente pequeño. Las materias primas que todavía no se han procesado se incluyen en un inventario de dichos materiales.

Cualquier proceso de producción puede concebirse como un sistema de insumo-producto, es decir, que la empresa fabril cuenta con un conjunto de recursos denominamos insumos. Un proceso de transformación actúa sobre este conjunto y lo convierte en una forma modificada que son los productos.

El proceso de fabricación está formado por una situación de corriente de entrada y potencial de salida. La corriente de entrada está constituida por las materias primas que se utilizan en el producto, la operación consiste en la conversión de las materias primas (junto con equipo, tiempo, mano de obra, dinero, dirección, etc) en producto terminado, que constituye el potencial de salida ó producción.

Este trabajo se desarrollo en una empresa de manufactura que se describe a continuación.

A principios del siglo, en el año 1903, el fabricante alemán de artículos eléctricos AEG fundó una sucursal en Berlín, Alemania con el nombre “UNIÓN SCHREIBMASCHINEN-GESELLSCHAFT”. Esta compañía desarrolló construyó y comercializó la primer máquina de escribir bajo la marca registrada “Mignon”.

En el año 1930, la firma cambió su razón social a “EUROPA SCHREIBMASCHINEN AG.” y en aquel entonces se introdujo por vez primera el nombre comercial de “OLYMPIA”.En el año 1936, la razón social cambió

nuevamente. Entonces la Empresa se llamaba “OLYMPIA BÜROSMASCHINEN” y producía máquinas de escribir mecánicas portátiles exclusivamente. Fue hasta el año 1939 cuando Olympia presentó la primer máquina de escribir plana; esto significa una especie de modelo intermedio de lo que hoy en día conocemos como máquinas de mesa y portátiles.

Esto aconteció en la Feria Comercial de Leipzig. Durante la Segunda Guerra Mundial fue detenida la producción de máquinas de escribir y se reanudó hasta 1946 en una nueva planta de producción en Wilhelmshaven, en el norte de Alemania. Al mismo tiempo se tomó la decisión de iniciar nuevas actividades en México mediante la apertura de una pequeña oficina de importación y ventas en la calle “5 de Mayo” en el centro de la Ciudad de México. El 15 de Noviembre de 1949 “OLYMPIA MEXICANA” fue fundada oficialmente, con dirección en la calle de Buenavista 3, 2o. piso, como agencia de importación y ventas de las máquinas de escribir “OLYMPIA”.

En el transcurso del año 1954, OLYMPIA MEXICANA, S.A., amplió sus actividades mediante la fundación de un servicio técnico, cuya función sería el mantenimiento y reparación de los productos.

Gracias a la amplia aceptación de los productos Olympia y la creciente demanda en el mercado nacional, en 1967 fue fundada “OLYMPIA DE MÉXICO, S.A.” Tanto con capital alemán como también mexicano, se construyó la Planta de Producción de Los Reyes Acaquilpan, en el Municipio de La Paz, Estado de México.

El capital mexicano fue aportado por los diferentes comerciantes Minoristas de los productos Olympia. En la actualidad la organización OLYMPIA a nivel mundial sigue enviando sus reportes a Hong Kong.

1.4 Sindicatos

¿Qué es un Sindicato?

El sindicato es la agrupación, la unión o la coalición de los trabajadores de un taller, fábrica, o industria que se unen para defender sus intereses. En todo caso los sindicatos los constituyen los obreros y empleados agrupados en ellos ,

¿Por qué son necesarios los sindicatos?

Los sindicatos, cuya existencia reconocen la Constitución y la Ley Federal del Trabajo, surgieron y existen como una necesidad de defensa de los trabajadores frente a la clase de los patronos y al Estado.

En los trabajos los obreros y los empleados se encuentran a numerosos conflictos de diversos géneros, como puede ser el salario, la jornada de trabajo, vacaciones, condiciones de seguridad etc. Ante cada dificultad chocan los intereses, pues el patrón en todos los casos defiende los suyos que no son otros que el de explotar al máximo las fuerzas de trabajo del obrero.

Ante éstos y más problemas un obrero aislado no puede hacer nada ni enfrentarse a la empresa, para poderlo hacer tienen la necesidad de unirse con más compañeros para presentarse unidos y negociar con el patrón, por ello es que surgen los sindicatos.

La legislación laboral define al sindicato como la asociación de trabajadores o patronos constituido para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses (artículo 356) .

Deben estar constituidos con 20 trabajadores en servicio activo o tres patronos por lo menos (Art. 364). No se requiere autorización para constituirlos (Art. 357).

Nadie puede estar obligado a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él (Art. 358), Los sindicatos redactarán sus estatutos y reglamentos, elegirán sus representantes, organizarán su administración y su actividades, y formularán sus programas de acción (Art. 359).

Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- Gremiales: que está conformado por trabajadores de la misma profesión y oficio.
- De empresa: trabajadores que presten sus servicios a una misma empresa.
- Industriales: trabajadores que presentan sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
- Nacionales Industriales: trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas (estados).
- De oficios varios: trabajadores de distintas profesiones, siempre y cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de 20 personas. (Art. 360).

Pueden afiliarse trabajadores mayores de 14 años (Art. 362), No pueden ingresar a lo sindicatos de trabajadores el personal de confianza (Art363), Deben registrarse ante la Secretaría de Trabajo y Previsión social, en caso de competencia federal; y en la junta de conciliación y arbitraje en los casos de competencia local (Art. 365), No pueden ser directivos de un sindicato los menores de 16 años y los extranjeros (Art. 372),

Los sindicatos tienen la capacidad para:

- Adquirir bienes muebles
- Adquirir bienes inmuebles
- Defender sus derechos ante las autoridades
- También gozan de capacidad para representar a sus miembros, en la defensa de los derechos individuales que les correspondan, sin perjuicio del derecho de los trabajadores para obrar o invertir directamente (Art 375)
- La representación de sindicatos será ejercida por su secretario general o la persona que elige su directiva (Art 376)

Los sindicatos que no están contemplados en la ley son:

Rojos: Comunismo, socialismo, origen de defensa radicales, donde el trabajador siempre tienen la razón.

De central: Como la CTM, CROCC (confederación revolucionaria perteneciente de obreros y campesinos).

Blanco: De tipo patronal, están al servicio de patrón

Fantasma: Son temporales, ya que desaparecen cuando hay problemas

Los sindicatos tienen un papel importante en las empresas, como se menciona anteriormente ya que buscan el bienestar de los empleados. Y de aquí también se puede ver la importancia de departamento de Recursos Humanos y los Psicólogos laborales como sus representantes, ya que dicho departamento se centra la información de la empresa, los psicólogos tienen la formación e información sobre los sindicatos y la ley federal del trabajo, teniendo la capacidad de poner sobre la mesa las peticiones del sindicato para así poder llegar a acuerdos que ayude a los empleados y también sean benéficos para la empresa. Cabe señalar que en la empresa donde se llevo a cabo esta investigación existen tanto empleados pertenecientes al sindicato, y empleados de confianza que en este caso fue con los empelados que se trabajó para poder detectar las competencias que como ya se ha mencionado es lo que mantendrá a la empresa con las herramientas para mantener adecuados niveles de productividad.

Y para lograr este objetivo es necesario poder conocer como se van desempeñando cada una de las actividades de los puestos, para ello es necesario conocer su descripción, dicha información puede encontrarse en los Análisis de Puestos.

CAPITULO. 2 ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 Definición

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego “analyein” que significa “desatar”; por lo tanto, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.

En la Psicología la palabra análisis se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos. Y puesto proviene del latín “positu” que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad. Oficio o ministerio. (Gama 1992).

Es así como Arias Galicia Y Reyes Ponce definen al puesto como: El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

EL análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización.

- Dessler 1994 citado en (Grados 2003), define al análisis de puestos como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.
- Gama 1992 define al análisis de puestos como: Un proceso de investigación de las actividades y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.
- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.
- El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requerimientos que debe satisfacer a la persona

que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

- La información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.
- Estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones a su cargo.
- Hervey (1991) citado en Muchinsky (2000) definió el Análisis de puestos como la recolección de datos que describen las conductas del puesto observables desempeñada por trabajadores, que incluyen tanto lo que se logra como tecnologías se utilizan para lograr resultados finales, y las características verificables del ambiente laboral con el que interactúan los trabajadores, que incluyen elementos físicos, mecánicos e informativos.

Retomando lo anterior puede concluirse que el Análisis de puestos es: “Conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente”.

2.2 Componentes del análisis de puestos

Los componentes principales del Análisis de puestos son dos:

- Descripción del puesto

La descripción del puesto se define como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que él mismo comprende, la descripción del puesto esta formada de tres partes:

- Encabezado

Contiene los datos de identificación del puesto como:

Título del puesto

Número o clave

Ubicación

Especificación del equipo utilizado por el trabajador

Jerarquía y contactos

Puestos superiores e inferiores

Puestos con afinidad

de trabajadores que desempeñan ala misma actividad

Nombre y firma del analista

Fecha del análisis

- La Descripción genérica

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo.

Una buena descripción genérica nos ayuda a obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la descripción genética.

- La Descripción específica

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza el trabajador en puesto determinado.

Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una.

Es importante hacer la separación de las actividades diarias, actividades periódicas y las actividades eventuales.

- Especificación del puesto

La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo.

- Componentes

Habilidad

Capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases

- Habilidad física

Entrenamiento

Destreza

Agilidad

Rapidez

- Habilidad mental

Escolaridad

Experiencia

Criterio

Iniciativa

Conocimientos

Capacidad de expresión

Ingenio

- Responsabilidad

Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales.

La responsabilidad puede ser:

- Por el trabajo de otros

Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto

- Por valores

Es importante determinar el grado de responsabilidad que existe en los empleados en cuanto al:

Equipo

Dinero

E información confidencial

- Por trámites, procesos o procedimientos

Esto se refiere a cuando el trabajador debe realizar ciertos trámites en forma y tiempo. Así como la responsabilidad por tiempo y calidad.

- Esfuerzo

Puede ser físico o mental

Y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto

- Esfuerzo físico

Fuerza física requerida

Tensión muscular

Cansancio físico

Postura

- Esfuerzo mental

atención visual y auditiva

Fatiga mental

Concentración

Tensión nerviosa

Volumen o ritmo de trabajo

- Condiciones físicas

Involucra todas aquellas condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.

- Iluminación, humedad, ruidos, temperatura, ventilación, espacio.
- Postura, posición en términos fisiológicos que debe tener el trabajador para poder llevar a cabo su trabajo.
- Riesgos, que pueden ser de dos tipos: una es contraer enfermedades y la otra sufrir accidentes

2.3 Tipos de análisis de puestos

Existen diferentes tipos de análisis de puestos, la clasificación más importante que hace Romero Betancourt se refiere al nivel jerárquico en las organizaciones propone que existen dos tipos, al análisis de puestos operativos y el análisis de puestos ejecutivos.

2.4 Pasos para llevar a cabo un Análisis de puestos

- Aprobación por parte de la gerencia

Obtener cualquier aprobación de la gerencia es el punto de partida para llevar a cabo cualquier procedimiento administrativo. Para lograr esto, es necesario presentar una implantación del sistema como una inversión y hacer el presupuesto den su costo de manera clara, precisa y justificable.

- Fijar objetivos

Es indispensable determinar los objetivos del análisis para conocer el tipo de factores que van a ser investigados, la manera de estructurar los datos que se obtengan.

- Establecimiento de un programa de acción

Esto servirá para determinar en qué secuencia se realizará el análisis, calcular el tiempo aproximado que tomará para llevarlo a cabo, comprobar si se están cumpliendo los objetivos planteados.

- Seleccionar al personal que realizará el análisis

El analista debe poseer ciertas aptitudes, como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de una manera clara y objetiva. Las bases para la selección de personal adecuado deben fundamentarse en estas cualidades: además debe especificarse si estas personas serán parte de la empresa o si el análisis lo realizará gente que no pertenezca a ella.

- Entrenar a los analistas

Después de haber seleccionado al personal que llevará a cabo el análisis, es necesario que posean una preparación adecuada; es decir, entrenarlos en el manejo de técnicas, situaciones, etc. Para ello, es conveniente que estas personas realicen un recorrido por la empresa para obtener información con la que puedan apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

- Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.

Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan en la extracción de información, los más comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa.

El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación. Por ejemplo, se debe tomar en cuenta el tipo de lenguaje que se utilizará, de acuerdo con el empleado del que se obtendrá la información. El instrumento se diseña, se aprueba y se corrige.

- Campaña de información y motivación a los trabajadores

A fin de realizar un análisis de puestos eficiente se necesita contar con la cooperación de los trabajadores. Con esta finalidad, se debe informar al personal involucrado acerca de lo que se va hacer. Esta información puede transmitirse a través de folletos, carteles, boletines, conferencias, etc. Que indique la finalidad y beneficios que persigue el análisis. La información deberá llegar de manera directa a las personas implicadas para evitar que se distorsione.

- Selección de los titulares del puesto de quienes se obtendrá la información

A fin de garantizar un análisis eficiente, un requisito importante es seleccionar a los trabajadores adecuados, de acuerdo con las siguientes características:

- Experiencia en el puesto
- Rendimiento adecuado
- Facilidad para comunicarse
- Responsabilidad
- Tipo de relaciones con otros trabajadores

Sin la anuencia del sindicato puede dificultarse la realización de un buen estudio, por ello es importante su participación, ya que incluso puede influir de modo favorable en el personal.

- La técnica del análisis de puestos consta de cinco pasos:

- 1- Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir, que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, sea en dicha entrevista o por medio de otros medios como la observación directa, cuestionarios, cintas de video o métodos mixtos.

- 2- Separa los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
- 3- Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis de puestos.
- 4- Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.

Archivar los resultados de los análisis de puesto para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos; siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio.

2.5 Métodos para obtener la información del Análisis de puestos

La descripción del puesto pone de relieve “que se hace”, “cómo se hace” y “porqué se hace”. Define el trabajo en términos de contenido y alcance.

En cuanto a la recabación de información, los principales medios para conocer los elementos que integran cada puesto son:

- La observación directa
 - La entrevista
 - Los cuestionarios
-
- Observación directa

Se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo observando a los trabajadores realizar su trabajo pero tratando de no interrumpirlos ni molestarlo, y es conveniente tomar datos por escrito, su realización requiere de que el trabajador no se sienta incómodo por la presencia del analista, este método permite recabar información directa, se aprecian y comprenden las condiciones adversas como puede ser (calor o ruido) en las que se desarrollan algunos trabajos. En la observación directa se recomienda que para que la observación

sea más confiable se utilice el registro anecdótico, y tener apoyos como un video o fotografías. Esta técnica suele ser más útil en niveles operativos.

- La entrevista

La observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato. El analista pregunta a los empleados sobre la naturaleza de su trabajo con el fin de lograr comprender las tareas que se desarrollan en el puesto y los conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características necesarios para desarrollarlas, de esta manera, el trabajador podrá hablar más sobre sus actividades y la forma en que las realiza, se le debe permitir hacerlo exhaustivamente y ordenadamente.

Se utiliza una lista de preguntas que el analista puede utilizar para escoger los datos con integridad y precisión como:

¿Qué es lo que hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con que fin lo hace?

¿Cuándo lo hace?

¿Dónde lo hace?

- Cuestionarios

El analista utiliza conocimientos o información ya existente sobre el puesto de trabajo que se desea analizar. La información recopilada sobre el puesto se organiza automáticamente dentro del sistema de medición ya existente y se puede integrar en una base de datos con calificaciones de otros puestos analizados antes., este puede ser procedimiento deductivo, ya que el analista puede deducir la comprensión de un puesto a partir de un marco de trabajo ya existente para el análisis de puestos. (Muchinsky 2000)

Para que el registro de los datos sea lo más confiable y válido posible, es necesario establecer con claridad cual es la información que se desea obtener.

Deben tomarse en cuenta los objetivos para los cuales pretenden aplicarse, ya que dependiendo de éstos serán las preguntas que se abordarán.

Cabe señalar que los cuestionarios podrían llegar a presentar algunos problemas como lo son:

- En su elaboración ya que se debe de hacer una redacción de tal manera que se obtengas los datos deseados necesarios.
- En la redacción y muchas veces la forma de comunicación escrita suele resultar un poco más complicada que la verbal, por ello es que la redacción de los cuestionarios debe ser entendible para el personal que tendrá que resolverlo y utilizar los términos adecuados sin caer en demasiados tecnicismos.

CAPITULO 3. LAS COMPETENCIAS LABORALES

3. 1 Antecedentes

Algunos estudiosos de la Psicología interpretan las competencias como equivalente de “rasgo” término que jamás abarca el alcance pretendido por las competencias. Otros atribuyen su origen a McClelland quien durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos, pero en este caso la orientación es de corte clínico, distorsiona el sentido del concepto integrado de competencias laborales y ocupacionales.

A) Los logros como motivación.

Históricamente la primera en ser intensamente investida fue la motivación por el logro. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo, o lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si dicho resultado es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.

B) El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas.

Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alto poder.

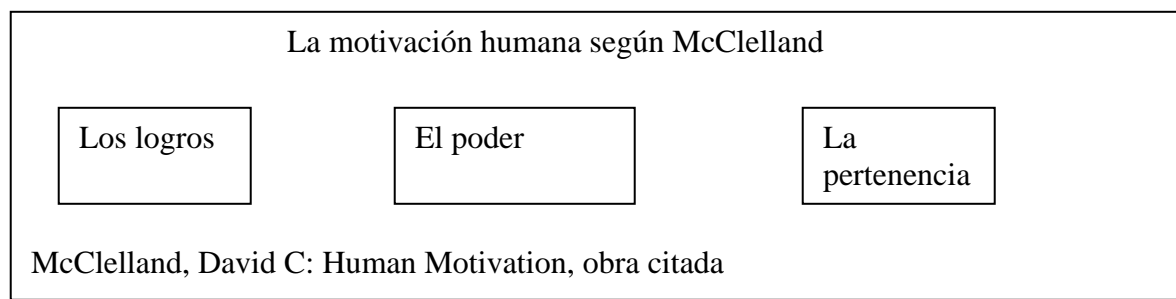
Altos niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han utilizado como comportamientos aceptables.

C) La pertenencia como motivación

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.



Años más tarde orienta a la evaluación de calificación personas y desempeño laboral, incursiona en un enfoque y un uso de competencias nuevos en el ámbito laboral y especialmente en la gestión de recursos humanos.

Como puede observarse en la estructuración de su corriente, integra variables relacionadas con la calificación de pericia y el conocimiento sumados al talento de proyectarse en el mundo laboral, entendido como el motor del comportamiento que está relacionado con los motivos, los deseos, los gustos y los valores. Esta corriente está posicionada especialmente en los EEUU.

El termino competencia se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro. El gerente competente, el cual alcanza gran popularidad a finales del la década de 1980.

El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difumino a partir de su enfoque original en Inglaterra (1980) país que se consolida el modelo en el

sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia máxima de la globalización. Dados los resultados que logran los sectores experimentales, se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración Margaret Tacher. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard, Canadá se aproxima al modelo funcionalista Inglés. Por ello es que el concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.

El concepto de competencias en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través de CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral. (zeusconsult.com.mx)

3.1.2 Definición

Para hablar de competencias es necesario conocer su definición, las cuales se plantean enseguida.

- Spencer y Spencer: Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.
- Alles, siguiendo a Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.
- Ernst & Young define la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Alles 2004).
- David McClelland habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, definiendo competencias como Una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación (www.traininggames.com).
- Para Lasida por *competencias laborales*, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una *visión global* de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el *desempeño* en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.
- Para Ducci, (en Arellano 2002) la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

- De acuerdo con Bunk, (1994) un individuo posee competencia profesional – dándole un giro a la concepción de competencia laboral - si dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
- Según Llorente, (s/a) las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la empresa. Desde una definición de competencia profesional, Llorente considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
(www.eumed.net/ce/2007/grg.comp.htm)
- Boyatzis 1982 define las competencias en términos generales como “las características fundamentales de una persona , éstas pueden ser de un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”. Según Woodruffe, este término se utiliza con frecuencia para nombrar cualquier característica que directa o indirectamente “afecte el desempeño en su trabajo”.
- Hornby y Thomas (1989), definen las competencias como los conocimientos, las habilidades y cualidades de un gerente efectivo.
- En los modelos de competencias se consideran como cualidades de la persona que están Interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo. Se establecen como parámetros relevantes para realizar el trabajo eficazmente. Se menciona que las diferencias individuales en competencias laborales marcan la calificación de desempeño, razón por la

cual algunas personas se proyectan mejor que otras, destacándose en el medio laboral. (Benavides 2002).

Entonces es así que una competencia comprende la capacidad para desempeñar una actividad específica de acuerdo con una norma prescrita.

Es un concepto genérico que abarca la capacidad de transferir habilidades y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área ocupacional. Abarca la organización y planeación del trabajo, la motivación y el manejo de actividades no rutinarias. Incluye aquellas cualidades de efectividad personal que se requieren en el lugar de trabajo para tratar con compañeros, gerentes y clientes; es decir, la aplicación de la vocación de cada individuo. (Manzilla 2003)

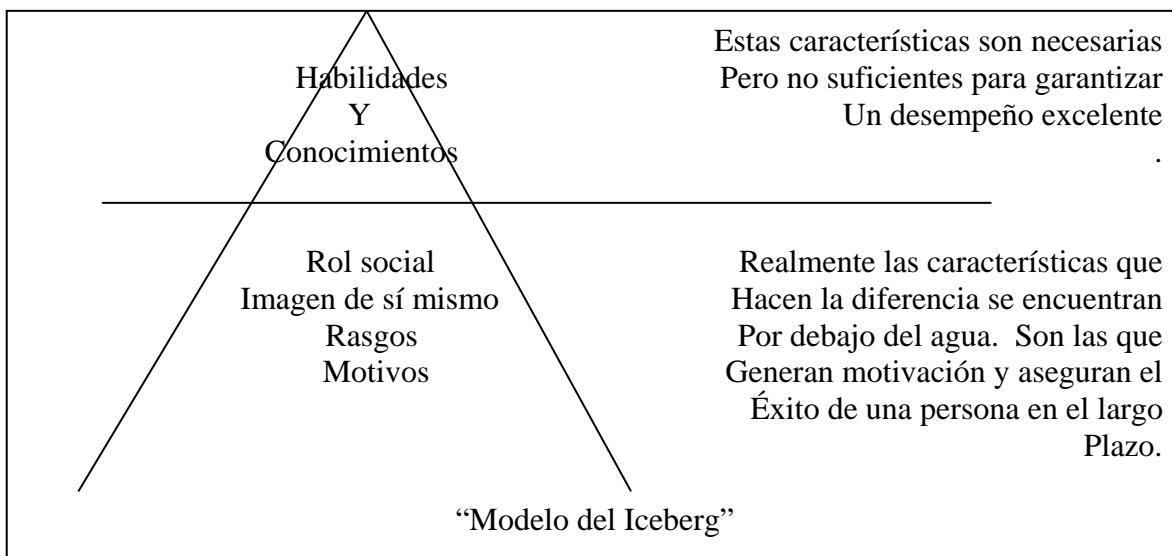
- De acuerdo con la OIT (La organización Internacional del trabajo) dice que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad en el éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada, Clasificación de las competencias (Esteban R. Villamayor 2004).

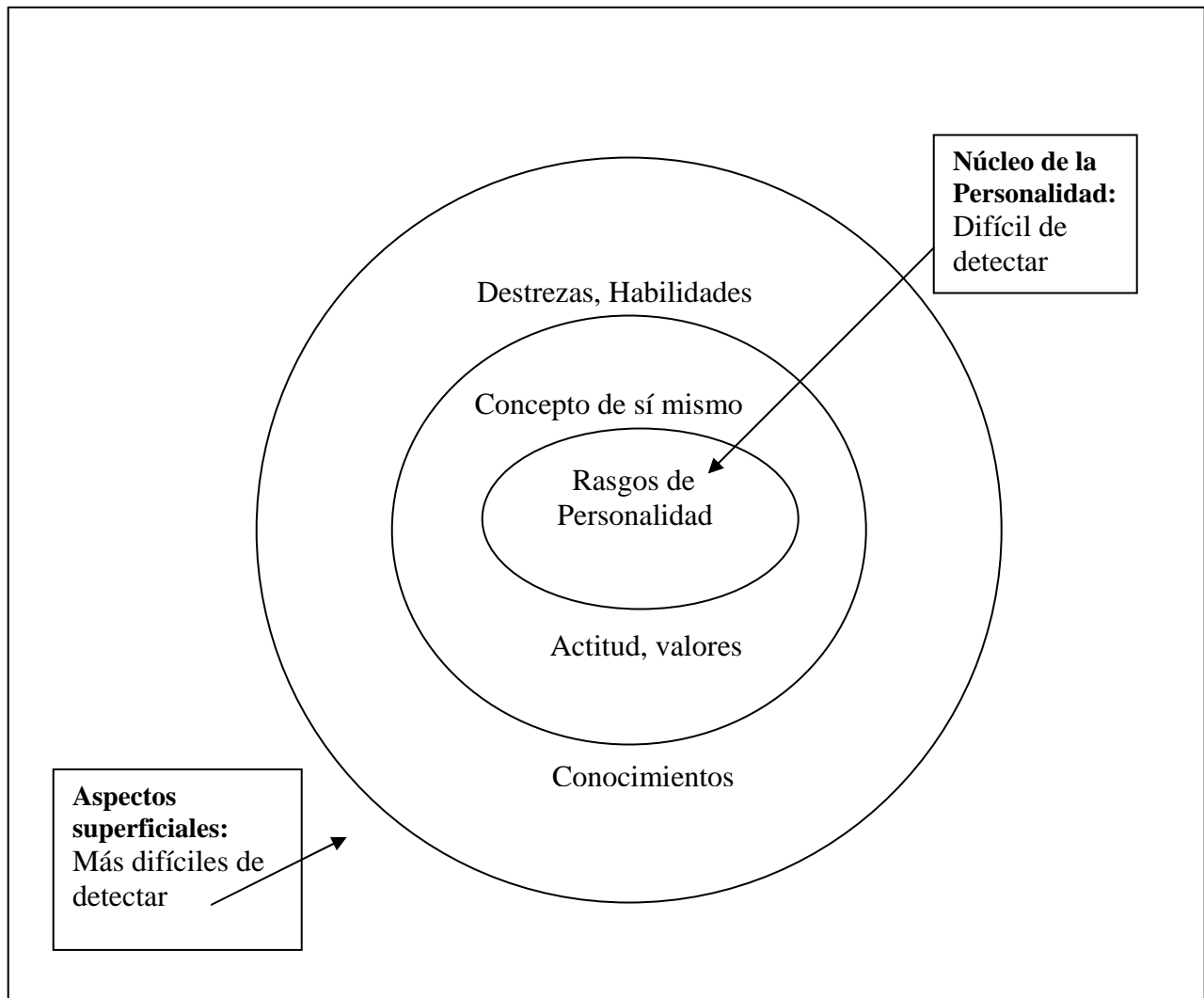
Para Spencer y Spencer 1993 son cinco los principales tipos de competencias

- Motivación: Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan, el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
 - Características: las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.
 - Concepto propio o concepto de sí mismo: las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.
 - La información que una persona posee sobre áreas específicas.
 - Habilidad: la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual
- Las competencias intelectuales o cognoscitivas abarcan el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual.

- Las competencias de motivación y características son: desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Spencer y Spencer 1993 presentan el modelo del Iceberg, donde se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar, después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, de acuerdo con el modelo existen competencias centrales y superficiales.





- Corrientes

- Conductista

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard; las competencias se conceptúan en términos de “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores.

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de

dichas personas. El análisis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona (Mertens 1996).

Se pretende, entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día tras día y en cada individuo que hace parte de la organización.

Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas y su limitación, por la relación causal lineal y la generalización.

Este modelo presenta una serie de desventajas o críticas que son:
- La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.

- La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz

- Los modelos son históricos, es decir, relacionándolos con éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos. (Mertens 1996).

- Funcionalista

Nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema- solución.

En esta teoría, el análisis funcional no se refiere, el sistema en si, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar, o de un efecto que hay que

producir; sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde otra perspectiva los objetos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. La empresa no es una masa o un estado que se puede conservar haciéndola funcionar como sistema cerrado, sino totalmente como relación con el entorno, es decir, con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador.

Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran “con conocimiento de causa” el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales.

Se pretende con ello la determinación de estándares que dan lugar a las calificaciones ocupacionales para Inglaterra, las cuales encuentran en vigencia para empleos de sectores productivos específicos y de manera generalizada para los de entidades del Estado.

Las áreas y los grados de competencias dan lugar a la estandarización y sustentan las calificaciones ocupacionales.

A diferencia de las características tradicionales de cargos que establecen títulos de formación profesional, técnica o de educación media vocacional, sumados a años de experiencia sin reconocer las proyecciones, la evaluación de las competencias se fundamentan en la identificación de los comportamientos

visibles y deseables que se reconocen como estratégicos o necesarios para lograr resultados del empleo y de la organización, cotejados con aquellos que se despliegan en la historia individual y presentados en el proceso de evaluación. La identificación y la calificación por medio de competencias supera así las tendencias credencialistas o la acumulación de títulos que la cultura latinoamericana utiliza como mecanismos de acreditación a pesar de su diversidad.

- Constructivista

Tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se le reconoce por su capacidad democrática. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales con sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización, Construye la competencia no sólo a partir de la función del mercado si no que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal. Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos. (Benavides 2002).

A diferencia de los enfoques conductivistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo, debido a que son personas que si se les otorga la oportunidad y las condiciones adecuadas para poder crear, pueden ser autónomas y responsables; y otorgándoles la confianza, si se cree en ellas, pueden aprender mucho más rápido. La capacitación se relaciona en saber con el hacer, se plantea una estrategia de formación en periodos de formación alternados teóricos y prácticos, Así cada vez que las personas aprenden y crean nuevas competencias enriqueciendo las situaciones de trabajo.

La responsabilidad del personal no calificado y el hecho de concederles un verdadero lugar, repercute en evoluciones radicales e inesperadas en sus comportamientos. Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base. En gran parte de explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien confianza y que se responsabiliza.

3.2 Normas de Competencias

La competencia incluye, en general, a varios tipos de estándares, reproducibles en diferentes contextos y que conforman una norma. La norma es entonces un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos. La norma de competencia parte de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, la norma constituirá el elemento común de la formación del personal necesario para alcanzar objetivos de la empresa. Por esa razón no pretende ser una condición suficiente; a lo máximo aspira a convertirse en una condición necesaria o una probabilidad de serlo. (Mertens 1996).

Se considera una norma de competencia laboral como "un documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera que sea desempeñada una función productiva y está constituida por unidades de competencia y elementos de competencia, criterios de desempeño, campos de aplicación y evidencias por desempeño y de conocimiento", asimismo, expresará el área y nivel de competencia correspondiente. De manera que una norma estará conformada por lo que debe entenderse como competencia laboral determinada, sin importar la forma en que tal competencia se adquirió, la forma y condiciones en que puede demostrarse que la competencia ha sido adquirida.

Podría decirse que una norma es un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos, pero más que el concepto de norma de competencia laboral, la definición anterior expresa lo que es en la realidad una norma de competencia laboral y, además, cuales son sus diferentes componentes.

El propósito o la razón de normar las competencias es desarrollar un referente común para los integrantes de un sector o actividad económica, de una ocupación o de una empresa en particular, de cómo direccionar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje del sector o actividad, de la ocupación o de la empresa como un todo.

Normas de competencia laboral (NCL). Es un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Una Norma de Competencia Laboral refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

Una Norma de Competencia Laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

Las normas de competencia laboral deberán cumplir con lo siguiente:

- Serán definidas por empleadores y trabajadores
- Tendrán reconocimiento nacional
- Considerarán los distintos niveles de competencia

Clasificación de las Normas de Competencia Laboral

- Normas de competencia laboral de Empresas

Son generadas por una empresa en particular. Sólo tienen valor al interior de la empresa.

- Normas de Competencia laboral de asociación

Son válidas para un determinado grupo o corporación de empresas

- Normas de competencia laboral de Carácter Nacional.

Son aplicables a todas las empresas de un mismo sector.

Concepto de Análisis Funcional

La teoría del análisis funcional tiene su punto de partida en el pensamiento funcionalista de la sociología y fue aplicada como filosofía básica del sistema de competencias laborales en Inglaterra. Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formar desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno.

Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también constituyen subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra.

- Desarrollo de las competencia y su normalización

Dado que la Competencia Laboral expresa el *saber*, el *saber hacer* y el *saber ser* de un individuo, lo que significa combinar conocimientos, habilidades (intelectuales y sociales) y destrezas en el desempeño de una función productiva, ésta no puede derivarse del análisis ocupacional tradicional (que consiste en identificar y enunciar tareas por puestos de trabajo), sino que es necesario aplicar un método que permita destacar las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva.

Este método es el Análisis Funcional, que consiste en aplicar un enfoque que va de lo *general* a lo *particular* para identificar las relaciones que se van generando entre los propósitos, funciones, unidades y elementos de competencia de una función productiva. Con el objeto de facilitar el diseño de las Normas, se recomienda la utilización de la metodología del Análisis Funcional basada en un enfoque insumo – producto.

Los elementos esenciales de esta metodología son los siguientes:

- a) Para la identificación de las Funciones de cada Área Funcional se considera que cada uno de los Productos o Servicios generados constituye *una función*; las funciones así identificadas serán, en general, de carácter específicos (técnicas). A nivel de cada área Funcional se pueden identificar también funciones de carácter genérico (planificación, dirección, control, supervisión, coordinación, etc.)
- b) A cada función corresponde un *Proceso*. Estos procesos se analizan utilizando una metodología Insumo-Producto, mediante la cual se identificaran todas las actividades necesarias para su ejecución. Estas actividades se agrupan con el fin de definir los *Procedimientos*.

Entendiéndose por *Proceso*.- Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos d entrada en resultados.
(ISO 9000)

Entendiéndose por *Procedimiento*. Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. (ISO 9000)

- c) A nivel de funciones (procesos) se definen las Unidades de Competencia
 - d) A nivel de procedimiento se definen los elementos de Competencia. En virtud de que los Elementos de Competencia reflejan y enuncian lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer, es necesario, para fines de normalización, incorporar componentes de referencia normativa: Los criterios de desempeño, los campos de aplicación, etc.
- Fases de implementación

1ra. *Seleccionar el sector productivo o empresa, en el cual se desarrollará el trabajo.*

Se toma en cuenta las políticas de Formación Profesional y las necesidades del mercado de trabajo.

2da *Identificar las áreas funcionales por sector productivo o por empresa.*

Su objetivo es determinar los productos o servicios que en cada una de ellas se genera.

3ra *Sensibilización del sector productivo.*

Campaña de información y divulgación para involucrar a los diferentes actores sociales (empleadores, trabajadores, gobierno, etc.)

4ta *Constitución de las comisiones técnicas.*

El comité estará integrado por representantes del sector productivo y del sistema de formación profesional, contemplándose la participación de otros profesionales independientes del sector. Su función es diseñar, elaborar, validar, aprobar, divulgar y mantener actualizadas las normas.

5ta *Capacitación del comité de normalización.*

La capacitación se basa en talleres y jornadas de trabajo sobre competencia laboral y explicación de la metodología para elaborar las NCL.

6ta *Determinación de las competencias laborales*

Se determinan aplicando el Análisis Funcional, lo que producirá una serie de competencias laborales, las cuales conformarán un Mapa Funcional. La construcción del Mapa Funcional supone la definición de cuatro pasos niveles que van de lo más general a lo más particular o específico, describiéndose de esta manera un Área Funcional desde sus Propósitos Generales hasta los elementos individuales que posibilitan alcanzar dicho propósito.

- *Propósito Principal del Sector Productivo o Empresa*

Consiste en la identificación de los principales objetivos del sector o empresa, de modo que refleje la estrategia y condiciones de competitividad que le permite destacarse en el mercado. (www.otic.alianza.cl)

Sin embargo, la norma no sólo depende del método sino también del marco institucional en que se inserta: a(nacional, sectorial o de empresa; b(bases nacionales comprehensivas y uniformes (reino unido; Australia) o bien, autorreguladas por el mercado (EU); bases para una preparación inicial, facilitando la transición de la escuela al trabajo (Alemania, Dinamarca) o bien, para facilitar la movilidad de trabajadores calificados (Japón, Canadá)

Y siguiendo la clasificación estilística de los tres modelos básicos de competencias, se derivan los tres respectivos tipos de normas con características diferenciadas. El producto final que resulta se caracteriza por ser una norma “dura” porque son criterios de resultados directos; una “blanda” en el caso del método conductista porque son una identificación de atributos que deben conducir al desempeño superior, y una de tipo contextual porque es derivado de las disfunciones en la empresa.

- Comités de Normalización

Un comité de Normalización es un organismo representativo de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, reconocido por el consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) para definir y presentar propuestas de Normas técnicas de Competencia Laboral (NCTL). De carácter nacional.

Los objetivos de los Comités de normalización son:

- Determinar con precisión las funciones productivas del área ocupacional a normalizar y orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, así como brindar información a las instituciones educativas para que adecuen su oferta de formación y capacitación a la demanda.
- Desarrollar, formular y proponer proyectos de NCTL de carácter nacional, de acuerdo a la metodología definida en las reglas generales y específicas de los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral.
- Apoyar la adopción y difusión de NTCL en los ámbitos educativo y productivo. (Fraustro 2000)

Una Norma Técnica de Competencia laboral es un documento elaborado por un comité de Normalización de Competencia Laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral y sancionado los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos las características y las directrices para la evaluación de la competencia laboral.

La Norma Técnica de Competencia Laboral debe reflejar:

- La competencia para realizar la actividad referida por la función
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo

- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

Una Norma Técnica de competencia Laboral se expresa generalmente como Calificación Laboral. Las calificaciones laborales se integran en un sistema nacional de Calificaciones estructurado con base en una matriz de calificaciones definidas por áreas, sub áreas y niveles de competencia.

La calificación Laboral estará integrada por Unidades de Competencia y éstas a su vez por Elementos de Competencia.

Para propósitos del Sistema Normalizado y de Competencia Laboral se considerará como elemento de competencia el conjunto integrado por el título del elemento de competencia y los siguientes componentes.

- Criterios de desempeño
- Campo de aplicación
- Evidencias de desempeño
- Evidencias del producto
- Evidencias del conocimientos
- Evidencias de actitudes
- Lineamientos para la evaluación
- El glosario (opcional)
- Las condiciones físicas relevantes del candidato (opcional) (Fraustro 2000).

3.2.1 Modelo de competencias

Boyatzis 1982, basado en los resultados obtenidos en distintas investigaciones realizadas con el método BEI encontró que existían una serie de competencias definitorias del éxito profesional, independientemente de la estructura organizacional, a raíz de esto McClelland, llevó a cabo siete años después toda una investigación dirigida a analizar y determinar las competencias claves.

Las conductas competentes son, según McClelland, el resultado de la combinación de uno o más motivos, por esta razón él agrupa las competencias según las motivaciones subyacentes:

a) Competencia de logro y activación

1.- ORIENTACIÓN AL LOGRO: preocupación e interés por trabajar eficazmente, o por competir para superar un estándar de excelencia

2.- INICIATIVA: predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades antes de que se lo indiquen, o de ser reforzado por los acontecimientos

3.- ORIENTACIÓN AL ORDEN Y LA CALIDAD: preocupación por disminuir la incertidumbre y asegurar la calidad mediante comprobaciones y sistemas de control claros y ordenados

4.- BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: curiosidad y deseo de obtener información amplia y precisa para llegar al fondo de los asuntos.

b) Competencia de servicio

5.- SENSIBILIDAD INTERPERSONAL: capacidad para escuchar, comprender y responder a las preocupaciones, intereses y sentimientos de los demás.

6.- ORIENTACIÓN AL CLIENTE: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas

c) Competencia de influencia

7.- PERSUASIÓN E IMPACTO PERSONAL: capacidad para convencer o

influir sobre los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.

8.- CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL: capacidad de comprender y utilizar la dinámica (de poder, relaciones e influencias) existente dentro de las organizaciones

9.- CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES: capacidad para crear y mantener contactos y relaciones útiles para el mejor cumplimiento de su trabajo.

d) Competencias directivas

10.- DESARROLLO DE PERSONAS: capacidad para identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados (formación, apoyo, oportunidades) para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente

11.- DIRECCIÓN DE PERSONAS: capacidad de definir y comunicar a los demás lo que es necesario hacer, lograr que lo cumplan (asumiendo responsabilidades), y evaluar y reconocer los logros.

12.- TRABAJO EN EQUIPO: disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con interés personal.

13.- LIDERAZGO: utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

e) Competencias de dominio personal

14.- CONFIANZA EN SÍ MISMO: convencimiento de su propia capacidad y posibilidades, especialmente en situaciones difíciles que supones un reto.

15.- AUTOCROL: capacidad de mantener el control y la calma en situaciones donde existe oposición y hostilidad o en condiciones de trabajo estresantes.

16.- FLEXIBILIDAD: capacidad para adaptarse con facilidad a los cambios, entender las posiciones de los demás, y modificar la suya propia cuando

aparecen nuevas evidencias o datos.

17.- TENACIDAD: capacidad de persuadir en una tarea durante un periodo largo de tiempo a pesar de los obstáculos y dificultades.

18.- Compromiso con la organización: voluntad de orientar su actuación de acuerdo con los principios, prioridades y objetivos de la organización.

f) Competencias cognitivas

19.- APRENDIZAJE: capacidad e interés de utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y habilidades necesarios en relación con su trabajo.

20.- PENSAMIENTO ANALÍTICO: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y reflexionar sobre ellas de una forma analítica y sistemática.

21.- RECONOCIMIENTO DE MODELOS: capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

www.trainigames.com

- Competencias Claves

Las competencias claves de un individuo, de una empresa, de un sector o actividad económica son aquellas competencias básicas inherentes a la naturaleza del trabajo mismo y, sin las cuales no se obtiene el mejor desempeño. Son las competencias esenciales, imprescindibles en las que el individuo, la empresa o sector económico debe concentrarse para consolidarse y mantenerse de manera competitiva en el mercado de que se trate.

Es sumamente importante la determinación de estas competencias claves y de un alto nivel estratégico para cualquier empresa o sector económico, en orden de lograr que la empresa mantenga la mejor orientación y no se pierda en la confusión generada por la acelerada ola de cambios (en los productos y servicios, en los mercados, en la tecnología, en los métodos y organización del trabajo), ya

que las competencias claves deben desarrollarse y mantenerse durante el largo plazo y son las que van a definir la competitividad futura de la empresa o sector.

Las competencias claves son la capacidad de destacarse y diferenciarse en el mercado y pueden ser entre otras las siguientes:

- Aspectos tecnológicos únicos
- Bases de conocimiento del personal
- Formación y capacitación
- Sistemas de Motivación
- Experiencia acumulada
- Capacidades de innovación
- Conocimiento del mercado
- Alianzas perdurables

Con los conceptos y definiciones expuestos más arriba podemos establecer lo siguiente:

- El esquema general de competencias incluirá, por lo menos, tres tipos:

Primer Tipo.

COMPETENCIAS BASICAS: Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores. Están asociados a conocimientos de índole formativa, como: La lectura, la redacción, las matemáticas y la comunicación oral. Por ejemplo el leer bien es una destreza básica que se requiere en todos los trabajadores, pues ella les permite entender e interpretar diagramas, directorios, manuales y tablas gráficas.

Segundo tipo.

COMPETENCIAS GENÉRICAS: Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva,

como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear, entre otras.

Tercer tipo.

Competencias técnicas o específicas: Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Para garantizar un entendimiento entre varias organizaciones, sean éstas: empresas, instituciones o personas particulares es necesario crear un lenguaje común que defina y haga referencia a las competencias, según el nivel de las mismas. Es por ello que se deben establecer las Normas de Competencia Laboral (NCL)

- Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema es necesario “empezar por principio”. Esto es, Definir la visión de la empresa: hacia donde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; a partir de la misma condición de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir como lo hacemos

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Es imprescindible que la máxima conducción de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Para definir los criterios efectivos de competencias es necesario seguir los siguientes pasos:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar las tareas
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una ellas, esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquemas de remuneración
- La aplicación de un esquema de competencias por niveles

Una manera de implementar las competencias laborales en México se lleva a cabo mediante: la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) que constituye el referente para juzgar si una persona tiene la actitud para desempeñar una función productiva determinada y que describe: lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo hizo esta bien hecho y las condiciones en que el individuo debe demostrar su aptitud. Para asegurar su pertinencia, las Normas son determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleados, los sindicatos, los empresarios, representantes del gobierno y las instituciones académicas de manera creativa e innovadora.

El Nivel de Competencia de una NTCL es un indicador de la variedad de las actividades, del grado de complejidad de la actividad referida, y el grado de autonomía con que se desempeña un trabajador.

Existen cinco niveles, el uno corresponde al más sencillo y en cinco al más complejo. Un área de competencia laboral tiene como propósito agrupar a las funciones correspondientes del mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de especie similares.

También pueden definirse como: “las unidades de competencias, que representan una función integrada por un conjunto de elementos de competencia, los cuales forman una actividad que puede ser evaluada y certificada y desempeñadas por una sola persona”.

Se complementan para su aplicación con:

- a) Criterios de desempeño que son planteamientos que definen los resultados a obtener y los aspectos de calidad que deben tener dichos resultados.
- b) Campos de aplicación, que son el enunciado de las diferentes circunstancias en las que una persona deberá demostrar su competencia.
- c) Requerimientos de evidencia (detallan situaciones y resultados que deben utilizarse como evidencias para demostrar la competencia).
- d) Guías de evaluación (describen las formas en que se evalúa la competencia para el desempeño en una determinada función laboral (Manzilla 2003)

Beneficios principales de las competencias laborales.

- Contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar las estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir los costos de reclutamiento, selección y contratación e inducción del personal.
- Compatibilizar el nivel de calificación con los requerimientos de las empresas.
- Disponer de criterios comunes de desempeño que permitan reconocer y acreditar la competencia laboral.
- Contar con referencias sobre la calificación idóneas a las necesidades que propicien que las instituciones educativas orienten sus programas de capacitación y de formación en función de la demanda.

- Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, mediante el fortalecimiento de la calidad de sus trabajadores, reducción de riesgos de trabajo y usos más eficiente de los recursos disponibles y del mejoramiento del ambiente laboral.
- Facilitar la transferibilidad de competencias laborales en las mismas organizaciones, reduciendo el costo ocasionado por la rotación de personal
- Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva
- Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación.
- Establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que dé transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones y oriente la política para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación
- Contar con los recursos técnicos, metodológicos y de administración de recursos humanos para la selección y para el desarrollo de la capacitación basada en las normas técnicas de competencia laboral, su evaluación y certificación, la que puede ayudar a lograr una remuneración más acorde con la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores.
- Desarrollar y documentar casos piloto de su aplicación para generar efectos demostrativos para el conjunto de la economía y permitir elaborar análisis críticos. (Manzilla 2003).

3.3 La Competencia Laboral y la Evaluación del desempeño.

La evaluación debe entenderse no sólo como el instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que en la organización existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal.

La evaluación es la parte complementaria a la norma y se refiere al conjunto de evidencias: es la verificación de si ha cumplido o no con las especificaciones establecidas. La evaluación permite la comparación – discriminación entre

ambos grupos por una parte y por la otra, constituye una medición de la distancia que el individuo le recorrer ante la norma. Las formas de evaluación incluyen desde las actividades diarias hasta los sistemas estadísticos más complejos.

Se trata de recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas especificadas.

La evaluación es un proceso que consiste en una secuencia de acciones o eventos, que son similares en todas formas.

- a) Definir requerimientos u objetivos de evaluación
- b) Recoger evidencias
- c) Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos
- d) Formar juicios basados en esta actividad de comparación

La evaluación tradicional con que solía operar en sistema educativo, la comparación de la evidencia con los requerimientos u objetivos son una referencia de la norma, donde se ha calculado el promedio de logro, que en general de antemano no conoce el individuo y los logros individuales se juzgan frente a ese promedio, con desempeños que van teniendo un empuje según la escala empleada. En la evaluación por competencias, interesa la comparación por el resultado preestablecido. Que no es el promedio de un grupo de individuos sino que corresponde a los objetivos de la organización. En consecuencia es una evaluación individualizada: para el juicio no compara unos con otros. Además se tiene que cumplir con todas las normas, no se emplea el sistema de compensación entre los cumplidos y los no cumplidos, y el único juicio es haber pasado o no, es decir, no se califica porcentualmente sino que la única escala es pasó o no pasó. Esto da base a un proceso de aprendizaje permanente, que conduciría a más desarrollo y evaluación. No interesa recoger evidencia de cuánto el individuo ha aprendido, sino el rendimiento real que logra, el saber hacer.

La evaluación basada en la competencia puede y debe hacerse en el sitio de trabajo. En el caso de trabajadores de línea, se suele ocupar a los supervisores como evaluadores.

Por ello es importante que el supervisor entienda los principios de la evaluación basada en competencias y ser hábil en el uso de diferentes métodos de

evaluación: planear la evaluación en el contexto basado en la competitividad no significa establecer un aprueba de habilidades y organizar un examen. El plan se revisará continuamente y se actualizará a medida que los individuos desarrollan y logran competencia.

La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestran la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de instrumentos de evaluación que abarcan resultados de desempeño.

Los métodos de evaluación más frecuentes son:

- Observación de rendimiento
- Prueba de habilidades
- Ejercicios de simulación
- Realización de un proyecto o tarea
- Preguntas orales
- Examen escrito
- Preguntas de elección múltiple

Los tipos e evidencias usados en la evaluación de competencias son:

- De rendimiento
- De conocimiento
- Directa
- Indirecta
- De apoyo
- Complementario
- Histórica

Las reglas básicas de la evaluación son: transparencia, validez y confiabilidad, en el formato y condiciones de la evaluación. Mientras que las reglas de las evidencias son: validez, autenticidad, aceptación y suficiencia.

Se han identificado tres principios básicos para llegar a una evaluación apropiada de la competencia laboral.

- 1- Es preciso seleccionar los métodos directamente relacionados y los más relevantes para el tipo de desempeño a evaluar.
- 2- Cuanto más estrecha sea la base de evidencias, menos generalizables serán los resultados para el desempeño de otras tareas.
- 3- Para poder cubrir varios elementos de competencia, conviene utilizar, donde sea posible, métodos holísticos o integradores de evaluación. Esto permite que la evaluación alcance un mayor grado de validez y al mismo tiempo resultará más barato y eficaz. La integración significa la combinación de conocimiento, comprensión, resolución de problemas, habilidades técnicas, actitudes y ética de la evaluación. (Mertens 1996).

A continuación se dan ejemplos de una competencia

- A) Alto o desempeño superior: según Spencer y Spencer 1993 es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en un situación laboral.
- B) Bueno, por encima del estándar:
- C) Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C se relaciona en esta calificación con la definición de Spencer sobre el desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel mínima aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia
- D) Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no sería necesario indicar el nivel

3.4 La Competencias Laboral y los Sistemas de Gestión de Calidad

Con la inclusión de la competencia laboral en la nueva versión de los sistemas de gestión de calidad ISO (ISO 9001:2000) se pretende cubrir el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal. En la versión 1994 de la norma ISO 9000, las directrices u orientaciones que complementan la norma (ISO 9004) ya hicieron alusión a la conveniencia de determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarias para asegurar la capacidad del personal. Sin embargo, la *norma* se limitaba a que el personal cuyas actividades afectan la calidad, debe *estar calificado* y tendrá que ser capacitado. En cambio, la versión 2000 de la norma estipula que el personal debe *ser competente*. Incluye aspectos de más envergadura para la mayoría de las empresas en México y otros países de América Latina. Pide que la organización determine los *perfiles* de competencia requeridos por el personal y evalúe la *efectividad* de la capacitación otorgada para aquellas funciones, que inciden directamente en la calidad.

A primera vista la diferencia parece ser mínima entre ambas versiones de la norma: el estar calificado *versus* el ser competente; entre capacitar a solas *versus* evaluar la efectividad de la capacitación. Sin embargo, estas dos diferencias representan un cambio trascendental en la inclusión y el tratamiento al recurso humano en la gestión del sistema de calidad.

La versión 2000 incluye a otros aspectos fundamentales de la gestión del recurso humano, que tienen que asegurar que la competencia laboral se de en la organización: el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del medio ambiente de trabajo. Ubica a la competencia laboral no de manera aislada sino integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización.

En paralelo se ha desarrollado, por primera vez, una norma ISO sobre la capacitación del personal. Es una guía que orienta a la organización en su gestión de la capacitación por competencia laboral en el marco de un sistema de calidad.

Hay otros aspectos que complementan el modelo de competencia y que la nueva versión de la norma pide, pero que no abordaremos aquí. Estos aspectos son:

- a) la selección y asignación del personal por competencia demostrada;
- b) la capacitación orientada a desarrollar las competencias;
- c) el aseguramiento de que el personal esté consciente de la importancia y relevancia de sus actividades y cómo contribuye a los objetivos de calidad;
- d) el mantener actualizado los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal.(ISO/DIS 9001:2000) Si bien estos aspectos son importantes en la gestión de la norma, consideramos que la organización primero debe tener claridad de los tres puntos que a continuación analizaremos. Estos puntos deben ubicarse en el marco conceptual de la nueva versión de la norma ISO 9000, para darles el sentido que corresponde. Se describirá brevemente este marco conceptual y después se analizará lo referente a la competencia laboral

Marco Conceptual de las Normas ISO 9000 - Versión 2000

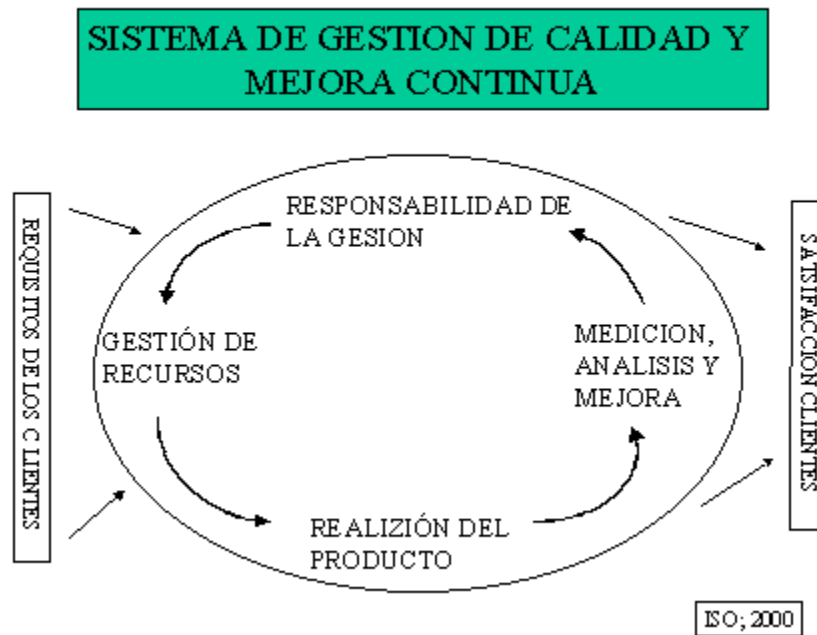
La principal diferencia en el marco conceptual de la gestión del sistema de calidad en la versión 2000 comparada con la versión anterior de 1994, es la introducción del concepto de *gestión por procesos interrelacionados*. En vez de normar y asegurar la calidad bajo una conceptualización estática, como ocurría en la versión de 1994, en la nueva versión se propone complementarla con una visión *integral y dinámica* de mejora continua, orientada a la satisfacción del cliente.

En la versión 2000, la gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de:

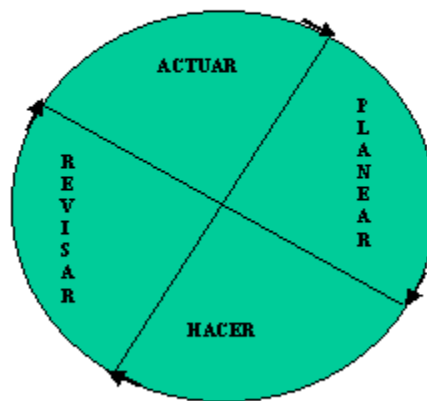
Suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, y lograr una satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no-conformidades y el proceso de mejora continua.

El modelo del sistema de calidad consiste en 8 principios que se dejan agrupar en cuatro subsistemas interactivos de gestión de calidad y que se deben normar en la organización: 1) Responsabilidad de la Gestión; 2) Gestión de los Recursos; 3) Realización del Producto o Servicio; 4) Medición, Análisis y Mejora.

El modelo se expresa gráficamente de la manera siguiente:
(www. Cinterfor.org)



MODELO DE PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE CALIDAD



ISO; 2000

Como se vio en este capítulo el sistema de gestión de calidad es muy importante para determinar que el personal sea competente y está adecuadamente calificado y de esta forma asegurar que la empresa se mantenga apegada a las necesidades del mercado y mantenerse competitiva y estable en el mismo. Aquí radica la importancia de poder evaluar el desempeño de los empleados ya que es una manera de poder apegarse a las normas de gestión de calidad y lograr asegurarse de que las competencias sean las adecuadas o bien implementar programas de desarrollo adecuados a las necesidades de la empresa.

CAPITULO. 4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1 Antecedentes

Las evaluaciones sistemáticas y formales de desempeño dentro de las organizaciones, se hicieron populares después de la segunda guerra mundial . Walter D. Scott convenció al ejército de Estados Unidos para usar un sistema de calificaciones que sirviera para evaluar a los oficiales. Sin embargo no fue sino hasta principios de la década de 1950 cuando las empresas mercantiles e industriales comenzaron a evaluar a sus empleados técnicos, profesionales y de nivel gerencial. Este énfasis estuvo ligado estrechamente con una ola de interés en los programas de desarrollo gerencial. Se sugirió que la evaluación formal, sobre una base periódica, era parte necesaria de cualquier programa sistemático y eficaz en el desarrollo gerencial.

Más o menos en la misma época en que se iniciaron las evaluaciones formales del personal técnico, profesional y de nivel gerencial, empezó a declinar el interés por la evaluación de rendimiento en el trabajo de los empleados a sueldo por hora u operarios. Una razón principal para que esto ocurriera fue que, el nivel de operaciones, los ascensos y otras recompensas, con demasiada frecuencia se regían por la antigüedad en el puesto.

Un término antiguo “calificación por méritos” se ha restringido a la calificación formal de empleados a sueldo por hora. Asimismo se utiliza en el desarrollo de programas de remuneración, transferencias y ascensos. El nuevo término “Evaluación de Desempeño”, asigna una importancia especial al desarrollo de los empleados. También utiliza una entrevista para la evaluación entre el evaluador y evaluado. (Gibson 1983)

Definición

- La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo. (Arias 1973)
- Evaluación sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para su desarrollo futuro. (Gibson 1983)

Para muchos, la evaluación del desempeño entraña un riesgo de error y subjetividad, la evaluación de desempeño se auxilia de medios para valorar separadamente, en un periodo preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellos resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización.

La recopilación de datos sobre aspectos tales como: unidades producidas por un trabajador, errores cometidos material desperdiciado, aciertos e innovaciones logradas etc; también orientan el juicio de quien evalúa, y constituye, por lo mismo, la base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente para la evaluación del desempeño. Desde luego, siempre los datos objetivos deben preferirse a las opiniones del supervisor; es decir, no tiene caso pedir la opinión si un elemento objetivo puede ser utilizado para clasificar en alguna categoría al trabajador (apto, regular, bajo etc.)

La evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada. La evaluación, se ocupa de aquellos factores que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

- Principales objetivos de la evaluación del desempeño

Por lo general las organizaciones tienen en uso muchas variantes de programas de evaluación del desempeño y está destinado a dar tanto a la persona como a la

organización la información relacionada con el desempeño del puesto (Gibson 1983).

- Para la organización

La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano que, no obstante es más importante que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo de su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores, gerentes y directivos.

Un programa de evaluación de desempeño, bien diseñado e implementado, puede tener un impacto motivacional en los empleados, puede estimular el rendimiento, desarrollar un sentido de responsabilidad y aumentar el compromiso con la organización.

La información de la evaluación de desempeño también constituye una base para la planeación, entrenamiento y desarrollo. Tales áreas se pueden identificar y analizar como puntos débiles en la competencia técnica, capacidad para la comunicación y técnicas para la solución de problemas.

Ventajas de la evaluación de desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y operaciones se basan en el desempeño anterior o en el previo.
- Necesidades de Capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos

humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

- Ciclo de la evaluación de desempeño

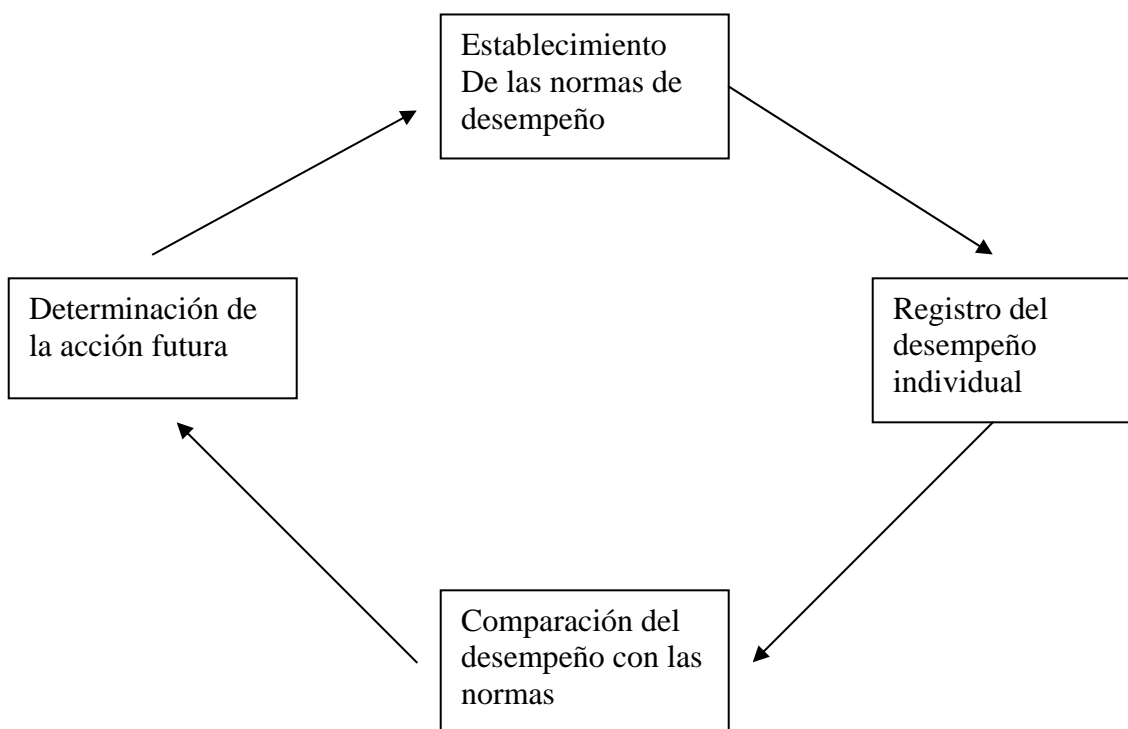
El proceso que se sigue para lograr la evaluación de desempeño consta de cuatro etapas principalmente.

Primero se deben establecer normas de desempeño.

Segundo se registrará el desempeño de cada individuo

Tercero el desempeño se deberá comparar con las normas previamente determinadas

Cuarto se toman decisiones sobre cualquier acción a futuro.



(Hodgetts)

4.2 Métodos de evaluación de desempeño

- Escalas gráficas para calificación

Es el método de evaluación de desempeño más antiguo y más aceptado, la técnica por lo general es un formato impreso donde se enumera un grupo de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad etc. Que se le entrega al evaluador por cada subordinado que vaya a calificar, el formulario contiene las cualidades y las características de rendimiento que se han de calificar. Las escalas de calificación se distinguen por:

- La exactitud con que se definen las categorías.
- El grado en que la persona que interprete las calificaciones pueda distinguir cuál es la respuesta propuesta por el calificador.
- El cuidado con que el calificador defina la dimensión del rendimiento
- Permite el análisis y comparación cuantitativos.

- Métodos de clasificación

Las personas se clasifican en una o más dimensiones de rendimiento personal de acuerdo con el valor que tienen para la empresa o la unidad en que trabajan. Por lo regular, el procedimiento implica identificar a las personas de mejor y peor rendimientos, las cuales se clasifican en la primera y última posiciones de la lista. La clasificación continúa hasta que todos los subordinados quedan incorporados en ella, este método obliga a los calificadores a discriminar más.

Este método de clasificación presenta algunos problemas como por ejemplo: los calificados que ocupen las clasificaciones intermedias de la lista no pueden ser muy distintos entre sí en cuanto a sus niveles de rendimiento; otro problema tiene que ver con el tamaño del grupo que se esté evaluando, ya que es más difícil clasificar grupos grandes de subordinados.

- Comparación por pares

Se compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y califica a cada uno como el superior o inferior del par. Después de que se realizan todas las comparaciones, a cada empleado se le asigna una clasificación resumida basada en el número de calificaciones superiores que él o ella conseguirá. Este método asegura que cada empleado sea comparado con cada uno de los demás, pero puede volverse difícil de manejar cuando se compara a muchos empleados.

Las comparaciones múltiples personales pueden combinarse con uno de los otros métodos para mezclar lo mejor de los estándares absolutos y relativos.

- Distribución forzada

El procedimiento de elección forzada comprende una serie de grupos o conjuntos de conductas en el trabajo. Generalmente se tienen dos o cuatro categorías en cada grupo, el evaluador tiene que elegir el concepto que mejor describa a la persona.

Los calificadores evalúan a los empleados dentro de alguna distribución predeterminada de categorías, como un 10% baja, 20 % en la promedio baja, 40% en el promedio, 20% en el promedio alto, 10% en la alta; este método minimiza las calificaciones infladas. Este método resulta bueno ya que para el evaluador es difícil distorsionar los resultados.

- Las listas de revisión ponderadas

Se compone de afirmaciones que describen varios tipos y niveles de comportamiento para un puesto en especial o un grupo de puestos; cada afirmación lleva una ponderación o valor adjunto. El calificador evalúa a cada subordinado mediante la revisión de las afirmaciones que describan el comportamiento del individuo y se suman las notas y sus ponderaciones correspondientes para cada subordinado.

La lista de revisión ponderada hace que el calificador piense en los comportamientos específicos del puesto; casi siempre se elaboran listas separadas para cada puesto o grupo de puestos.

- Los ensayos descriptivos.

Requiere que se describan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, y sugerencias para el mejoramiento de cada empleado que está siendo calificado.

Una de las limitaciones de la evaluación del ensayo descriptivo es que da pocas oportunidades para comparar a los calificados en cuanto a dimensiones específicas del rendimiento; La buena o mala evaluación podría estar determinada tanto por la habilidad de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño del empleado.

- Las escalas de calificación basadas en el comportamiento

Combinan los principales elementos del incidente crítico y de las escalas gráficas de calificación. Se califica el comportamiento de un trabajo definido, observable y medible. Una vez que los empleados que conocen el puesto hayan identificado las áreas del rendimiento, las afirmaciones sobre los incidentes críticos se aprovechan como bases para discriminar entre los rendimientos altos, medianos y bajos. El formulario suele abarcar de 6 a 10 dimensiones del rendimiento, cada una con sus diversas bases descriptivas, cada dimensión se basa en comportamientos observables y es significativa para los empleados que son evaluados.

Por una parte este método es caro, se requiere de un lapso de tiempo para poderse implantar no llegan a superar los errores de calificación de las escalas gráficas y las listas ponderadas. Y por otro lado su uso es valioso para proporcionar sugerencias al desarrollar los programas de capacitación, puede minimizar las actitudes defensivas de los subordinados hacia la evaluación ya que en la elaboración de las listas deben de participar tanto los superiores como los subordinados, con el fin de que todas las partes contribuyan a la creación de

los criterios de evaluación y los tipos de comportamientos que se utilizan como base.

Los resultados de este proceso son descripciones del comportamiento como: anticipa, planea, ejecuta, resuelve problemas inmediatos, etc.

- Incidentes críticos

Enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz. Esto es, el evaluador redacta anécdotas que describen lo realizado por el empleado que hayan sido específicamente eficaz o ineficaz. La clave aquí es que sólo son mencionados los comportamientos específicos, no las características de personalidad vagamente definidas. Una lista de los incidentes críticos proporciona un rico conjunto de ejemplos a partir de los cuales se pueden mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y aquellos que necesitan mejorarse.

4.3 Pasos a seguir para llevar a cabo la Evaluación de Desempeño

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

- 1) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- 2) Determinar quién efectuará la evaluación.
- 3) Superar deficiencias de valuación y problemas potenciales
- 4) Diseño de un instrumento de evaluación.
- 5) Retroalimentación de información a los empleados

1) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño

- Los resultados de las tareas individuales

Si lo que cuenta es el fin en lugar de los medios, entonces se evalúan los resultados de las tareas del empleado. Así un gerente de planta podría ser calificado con base en un criterio como la cantidad productiva, el desperdicio generado y el costo por la unidad de producción.

- Comportamiento

En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que puedan ser atribuidos directamente a las acciones de un empleado. Sobre todo en puestos administrativos o individuos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. En este caso, el desempeño del grupo podría ser evaluado, pero podría resultar difícil o imposible de identificar claramente la contribución de cada miembro del grupo. Por ello no es raro que la gerencia evalúe el comportamiento, como podría ser la rapidez para entregar sus informes o el estilo de liderazgo, etc.

- Rasgos

El conjunto más débil del criterio, el cual no obstante todavía es ampliamente utilizado en las organizaciones, es el de los rasgos individuales, se dice que son débiles debido a que están de alguna manera alejados del desempeño real del trabajo. Los rasgos son: como tener una buena actitud, mostrar seguridad, ser confiable o cooperativo, que podrían estar o no estar altamente correlacionadas con los resultados positivos de la tarea.

2) Quien debe de hacer la evaluación

Parecería que lo más adecuado y lo más acostumbrado sería que la evaluación de desempeño fuera realizada por el jefe inmediato, sin embargo, la evaluación puede llevarse a cabo a por otras personas como lo son:

El superior inmediato

Cerca del 95% de las evaluaciones de desempeño en los niveles bajos y medios son realizadas por el jefe inmediato, aunque en algunos lugares se comienza a

ver esto como una desventaja ya que muchas veces los jefes no sienten que estén calificados para evaluar las contribuciones únicas de cada uno de los empleados.

Compañeros

La evaluación de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos evaluados, ya que éstos están cerca de la acción. Las interacciones diarias les proporcionan un panorama amplio del desempeño del empleado, además que utilizando a los compañeros como calificadores se obtienen diversos juicios independientes. Un jefe puede ofrecer una evaluación única, pero los compañeros pueden proporcionar múltiples evaluaciones y el promedio de estas es a menudo más confiable que una sola evaluación. La desventaja es que se puede ver afectada la evaluación por la negativa de los compañeros a evaluarse uno a otro y por los prejuicios basados en la amistad.

Autoevaluación

Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño es compatible con valores como la auto dirección y la facultación. Las auto evaluaciones tienden a disminuir las defensas de los empleados acerca del proceso de evaluación, y los excelentes vehículos para estimular las discusiones del desempeño de trabajo entre los empleados y sus superiores. Por lo general este tipo de evaluación está en desacuerdo con las calificaciones de los superiores.

Subordinados intermedios

Pueden proporcionar una información precisa y detallada acerca del comportamiento del gerente debido a que los evaluadores por lo general tienen un contacto frecuente con el evaluado, aunque en este tipo de evaluación se tiene temor a las represalias por parte de los jefes que reciben evaluaciones desfavorables, por lo que se recomienda que las evaluaciones sean de forma anónima.

3) Superar deficiencias de valuación y problemas potenciales

A) Principales problemas que se presentan en la evaluación de desempeño

- Error de indulgencia

Cada evaluador tiene su propio sistema de evaluación que funciona como un estándar contra el cual se llevan a cabo las evaluaciones. En relación con el desempeño verdadero o real que un individuo muestra, algunos evaluadores lo califican alto y otros bajos. El primero se conoce como error de indulgencia positivo y el segundo, error de indulgencia negativo.

- Efecto Halo

Ocurre cuando el calificador permite que su evaluación general de un individuo influya la valoración de dicha persona en todos los factores que se están evaluando, es decir, que una actividad sobre salga de otra, y la primera opaca a la segunda haciendo la evaluación inexacta de esa misma persona o incluso de algunas otras.

- Error de similitud

Cuando los evaluadores califican a otra gente dando especial consideración a aquellas cualidades que perciben en ellos mismo, están cometiendo un error de similitud.

- Baja diferenciación

Es posible que, sin importar a quién observa el evaluador y que características son utilizadas, el patrón de evaluación permanezca igual. Es posible que la capacidad de un sujeto para evaluar objetivamente y con precisión se haya visto impedida por la diferenciación social, es decir, el estilo del evaluador para calificar el comportamiento.

B) Formas de superar los problemas de la evaluación

- Uso de criterios múltiples

Un buen desempeño dentro de las organizaciones se refiere a que las cosas o actividades sean realizadas de la menor forma y todo es deber identificado pero todo debe ser evaluado. Si no todas aquellas actividades que tengan un desempeño alto y muy bajo son las que se deben de atender.

- Enfatizar en los comportamientos en lugar de los rasgos

La mayoría de los rasgos que con la mayoría se encuentran relacionados con el buen desempeño pueden tener poca relación con éste. Como son rasgos de lealtad, iniciativa, valor y confiabilidad.

Hay empleados que califican altos en estos rasgos pero bajos en desempeño y viceversa. Por dicha razón tener cuidado en la evaluación y no caer en estos errores es de suma importancia.

- Documentar los comportamientos de desempeño

Al mantener anotaciones sobre los incidentes críticos y específicos de cada persona las evaluaciones tienden a ser más precisas, se reducen errores de indulgencia y de halo que de alguna manera llevan a al evaluador a enfocarse más en comportamientos relacionados con el desempeño más que en los rasgos.

- Entrenamiento de los evaluadores.

El entrenamiento de los evaluadores hace que las calificaciones sean más precisas, evitando sobre todo la indulgencia y el efecto halo.

El entrenamiento se realiza por medio de talleres, la duración más común de estos es de tres días, sin embargo no se necesita de tanto tiempo para hacer un buen entrenamiento. (Robbinson 1998).

4) Diseño de un instrumento de evaluación.

Para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el

instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la dirección.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretar una evaluación de desempeño válida. Asimismo, si queremos que los resultados obtenidos sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.

5) Retroalimentación de información a los empleados

Generalmente los gerentes o los jefes se sienten incómodos al analizar las debilidades del desempeño directamente con los empleados, sin embargo es importante remarcar que la retroalimentación no es para hacer juicio o perjudicar a nadie, al contrario se trata de identificar y tratar de mejorar las áreas donde hay fallas o bien reforzarlas. Pensando siempre en mejorar el desempeño de los empleados.

Así la evaluación de desempeño para este trabajo representa un papel fundamental ya que en este caso es el parámetro para poder obtener las competencias laborales de cada puesto una vez que se obtuvo toda la información, respecto a la empresa, de los análisis de puestos con cada uno de estos procedimientos.

CAPITULO. 5 MÉTODO

5.1 Tipo de Investigación

Objetivo: Detectar mediante la Evaluación de Desempeño, las competencias laborales de los empleados de confianza de una empresa del área metal-mecánica.

Hipótesis: Ho. No se encontrarán las competencias laborales de los empleados de confianza.

Hi: Se encontrarán las competencias laborales de los empleados de confianza de una empresa del área metal- mecánica y se podrán implementar procesos de desarrollo.

Variables: puestos, número de empleados por puesto, actividades.

Este es un estudio de proceso mixto o multimodal, es decir, que implica un proceso de recolección , análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos dentro del mismo estudio, ya que cuenta con las características cuantitativas y las cualitativas, sobresaliendo el análisis y resultados cualitativos y descriptivos.

Se hace la descripción de cada una las tareas realizadas en cada puesto y se obtienen las calificaciones de dichas tareas que al finalizar el estudio se pueden establecer las competencias básicas y detectar las competencias donde se requiere apoyo.

5.2 Población

Para la elaboración de este estudio se acudió a una empresa de manufactura del área Metal – Mecánica de iniciativa privada donde laboran empleados de confianza y sindicalizados.

Esta investigación se realizó con los siguientes sujetos:

57 empleados de confianza de los cuales 7 fueron mujeres y 50 hombres.

De los cuales 32 cuentan con secundaria, 7 con Bachillerato, 12 Carrera Técnica y 5 con licenciatura.

Se trabajó con siete áreas y veintiún puestos los cuales se describen a continuación

Áreas

- Recursos Humanos
- Ingeniería
- Aseguramiento y calidad
- Contabilidad y fianzas
- Mantenimiento y matricería
- Fabricación
- Vigilancia

Puestos

- Almacenista de herramientas
- Aux admo de almacén
- Aux de contabilidad
- Aux de limpieza
- Diseñador de Herramientas
- Herrero (Pailero industrial)
- Ingeniero de manufactura
- Inspector de aseguramiento y calidad
- Inspector de aseguramiento y calidad ensamble
- Inspector de aseguramiento de calidad recibo
- Inspector QAK
- Jefe de fabricación
- Mecánico de mantenimiento
- Pintor
- Plomero
- Secretaria de Gerencia
- Supervisor de almacén nacionales
- Supervisor de ensamble
- Supervisor de fabricación
- Supervisor de fabricación fosfato
- Vigilante

- a) Como primer paso se realizó la actualización de los Análisis de puestos, para esto la empresa proporcionó los Análisis de puestos ya existentes y aprobados por la misma. Anexo (1)
- b) Como método de recolección de información se recurrió a la entrevista, con cada unos de los jefes de área. De acuerdo al puesto se les iba preguntando acerca de las actividades realizadas por cada puesto para así lograr obtener la información correspondiente a los puestos.
- c) Una vez concretado este proceso, se tomó el listado de actividades y se pasaron a una matriz de Evaluación de Desempeño (también proporcionada y autorizada por la empresa) Anexo (2) de acuerdo a esta, se les pidió a los jefes que fueran evaluando cada una de las actividades previamente descritas, dentro de una escala del 1 al 10 siendo lo más objetivo posibles, Obteniendo así la calificación por cada empleado, de estas calificaciones se obtuvieron calificaciones promedio por empleado para posteriormente obtener la calificación por departamento.
- d) Posteriormente se obtuvieron los promedios por centro de costos para poder conocer las áreas de oportunidad.

5.3 Instrumento

Como primer instrumento se utilizo el Análisis de puestos. Como fue señalado anteriormente, este fue proporcionado por la empresa, ya que contaba con la autorización previa de la Dirección y el departamento de Recursos Humanos. Anexo (1)

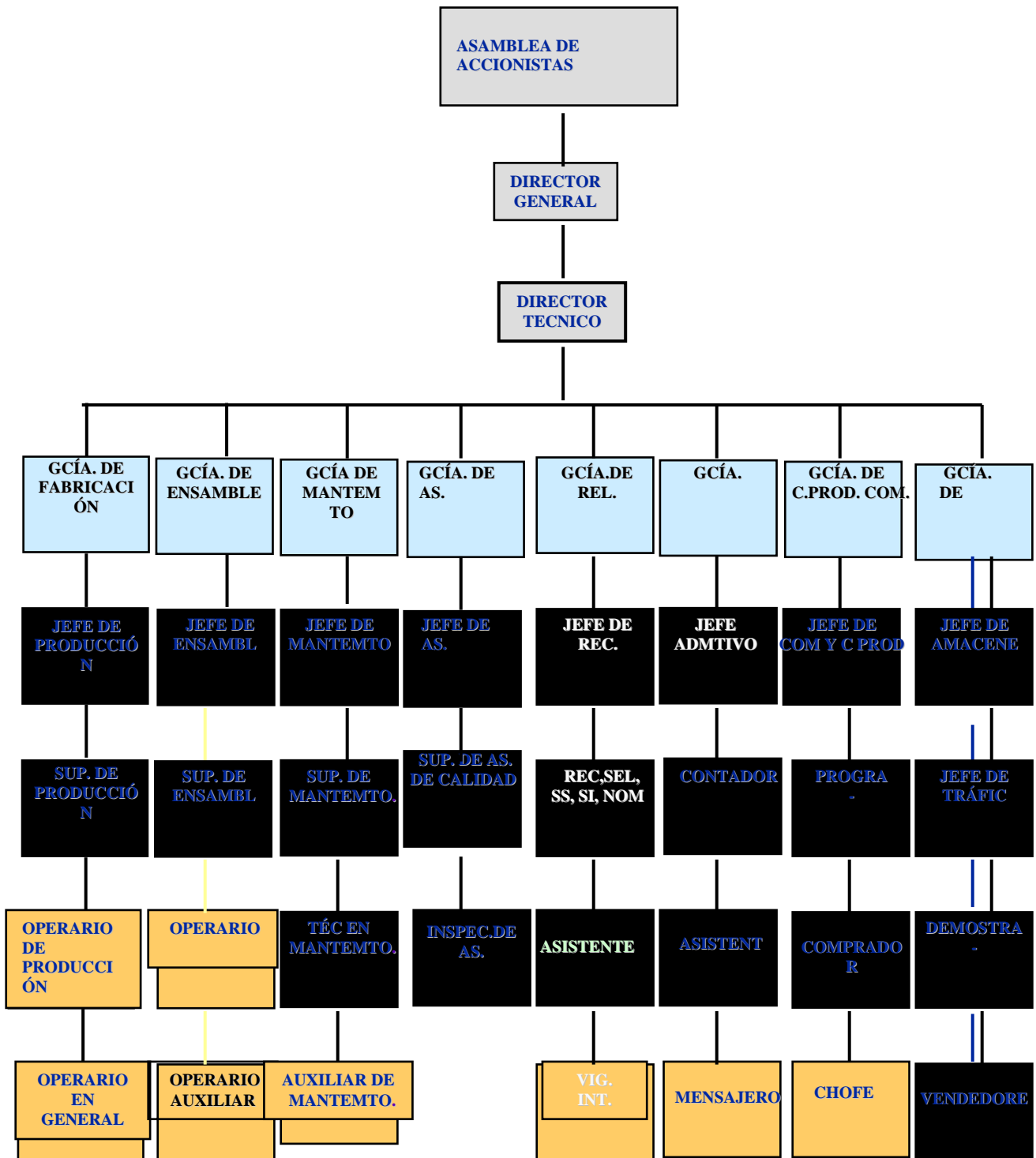
Como segundo instrumento que es la matriz de evaluación de desempeño que contiene nombre del puesto, área o departamento, centro de costos, el listado de actividades, la calificación y fecha de evaluación. Anexo (2).

Ambos validados por la empresa previamente.

5.4 Escenario

El estudio se llevó a cabo en una empresa de manufactura del área metal-mecánico llamada “OLYMPIA DE MÉXICO, S.A.” Ubicada en Los Reyes Acaquilpan, en el Municipio de La Paz, Estado de México. Dedicada a la fabricación principalmente de máquinas de escribir mecánicas la cual esta constituida en su mayoría por empleados sindicalizados y en menor medida por empleados de confianza.

Enseguida se muestra el organigrama de la organización donde se llevó a cabo esta investigación.



5.5 Procedimiento

Para la realización de este estudio se acudió a la empresa del área metal-mecánica, la cual esta conformada por empleados sindicalizados y empleados de confianza, en este caso se trabajó con 57 empleados de confianza.

- Se acudió a la empresa alrededor de 2 meses por lapsos de 4 horas, dos veces por semana para poder recabar la información necesaria.
 - 1) Recabar la información para la actualización de los Análisis de Puestos (Anexo 1)
 - 2) Se recurrió a la entrevista como método para conocer la descripción del puesto. Para lograr esto, se acudió con cada uno de los jefes de área y se les comentó el proceso. Se les dijo la importancia del Análisis de puesto para la organización, además que se utilizaría para poder detectar las competencias laborales.
 - 3) Una vez obtenida la información de los análisis de puestos, la descripción de cada puesto; éstas se tomaron y se vaciaron en la matriz de Evaluación de Desempeño. (Anexo 2)
 - 4) Una vez hecho el vaciado de las actividades, se acudió nuevamente con los jefes de área para poder llevar a cabo la Evaluación de desempeño, se le solicitó en dicha matriz evaluaran el desempeño de sus subordinados en una escala de 1 al 10, siendo lo más objetivos posible. Así cada una de las actividades desempeñadas en los puestos fue evaluada.

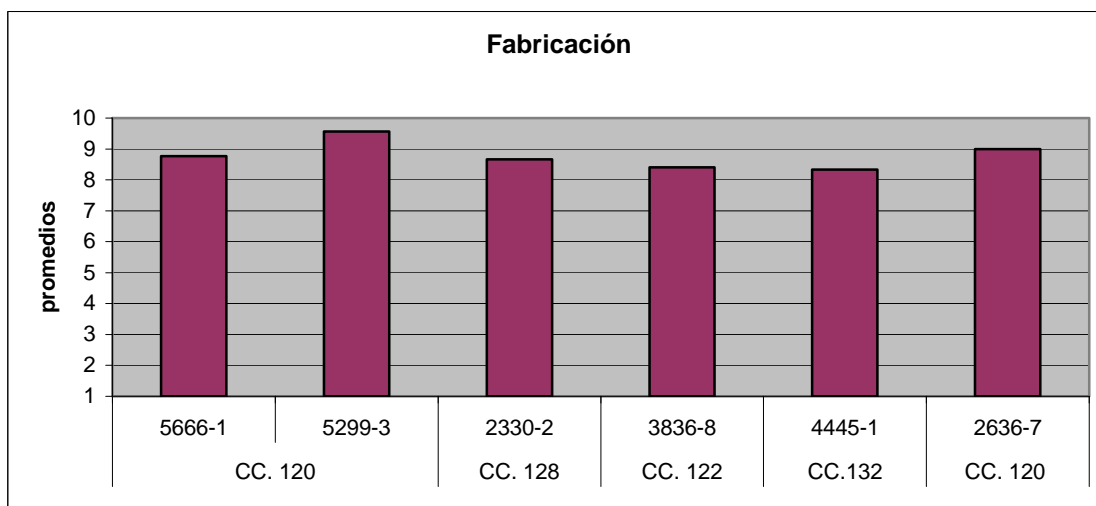
CAPITULO. 6 RESULTADOS

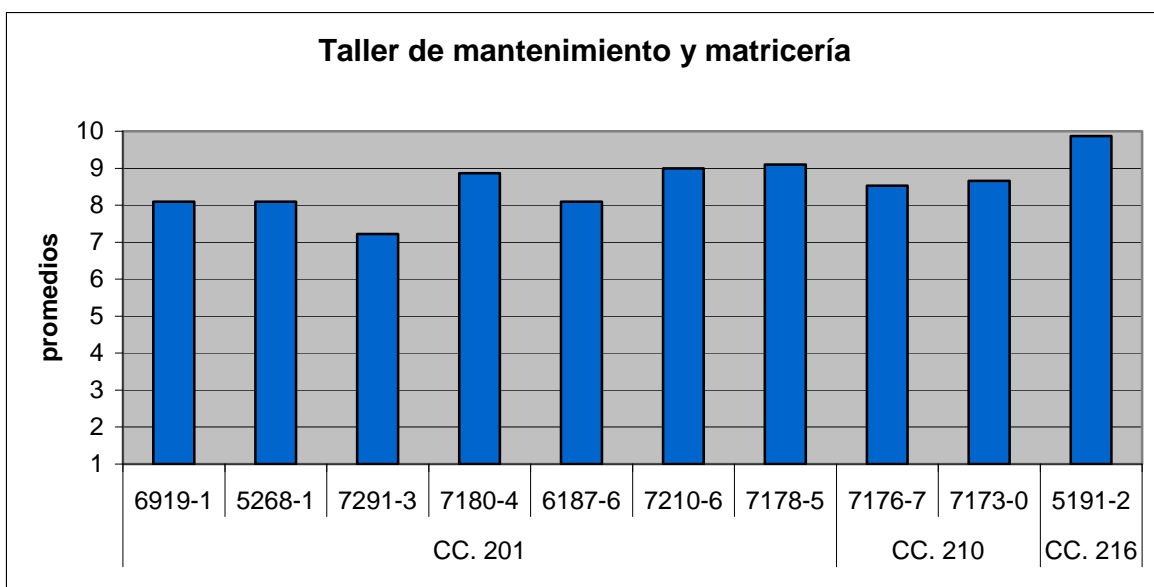
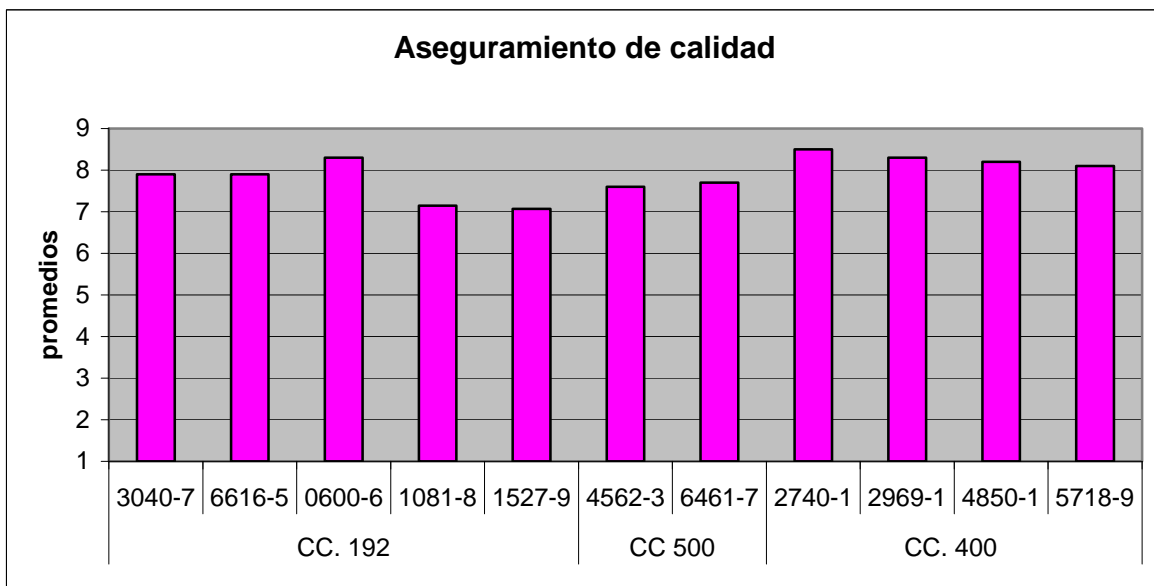
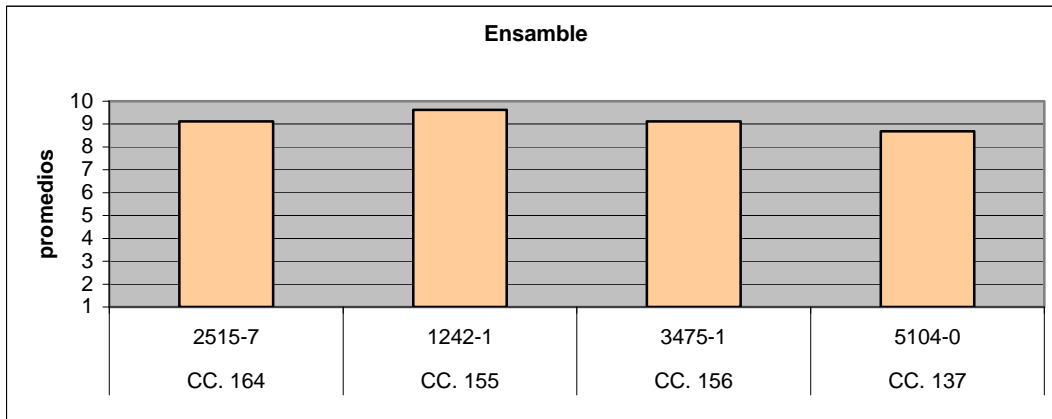
6.1 Evaluación de las Competencias por área

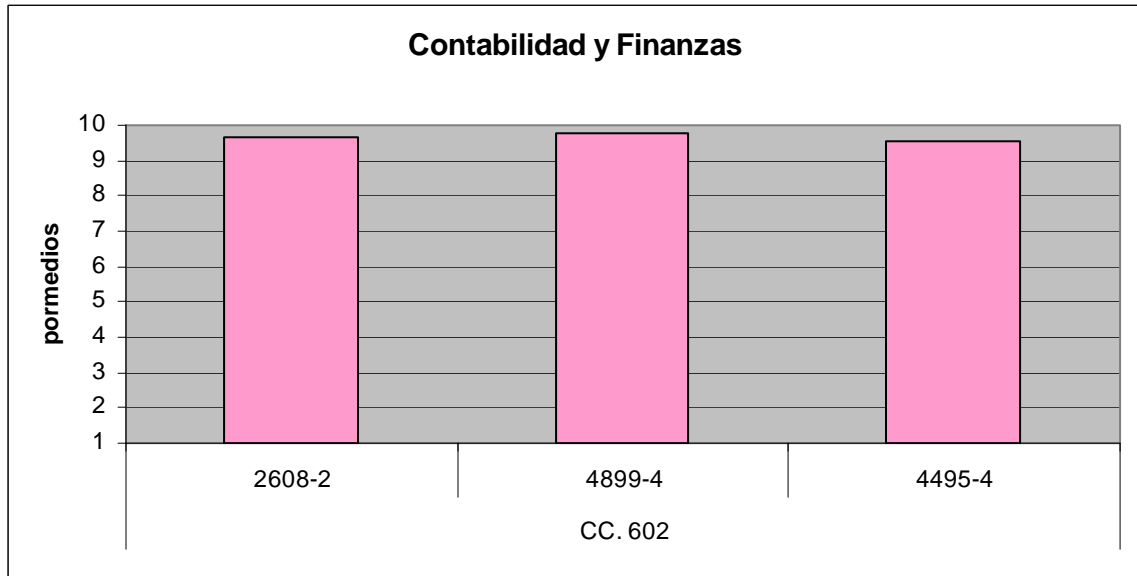
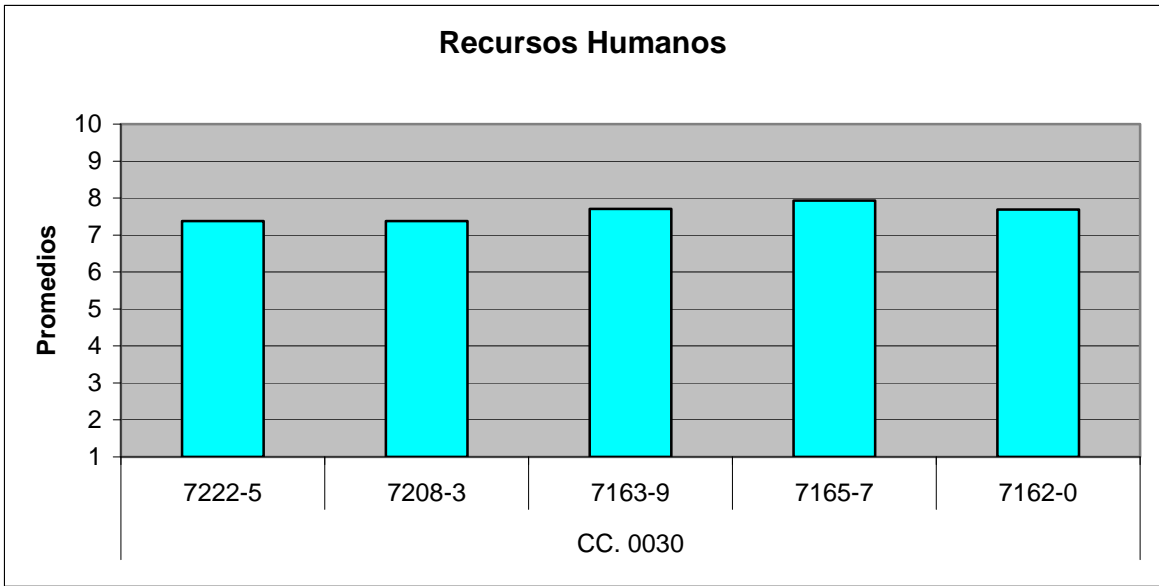
Cada área cuenta con un centro de costos (CC) y conforman ciertos puestos.

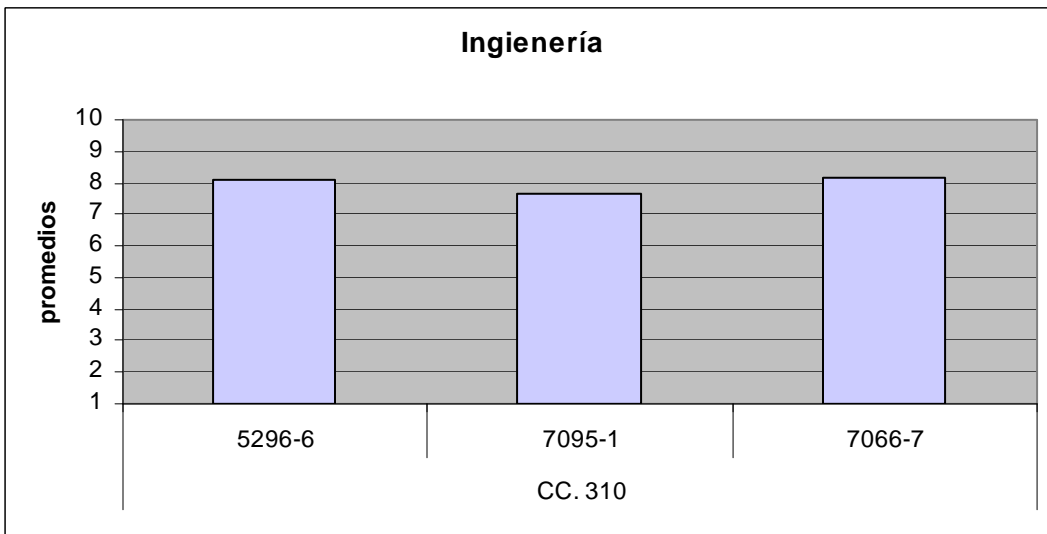
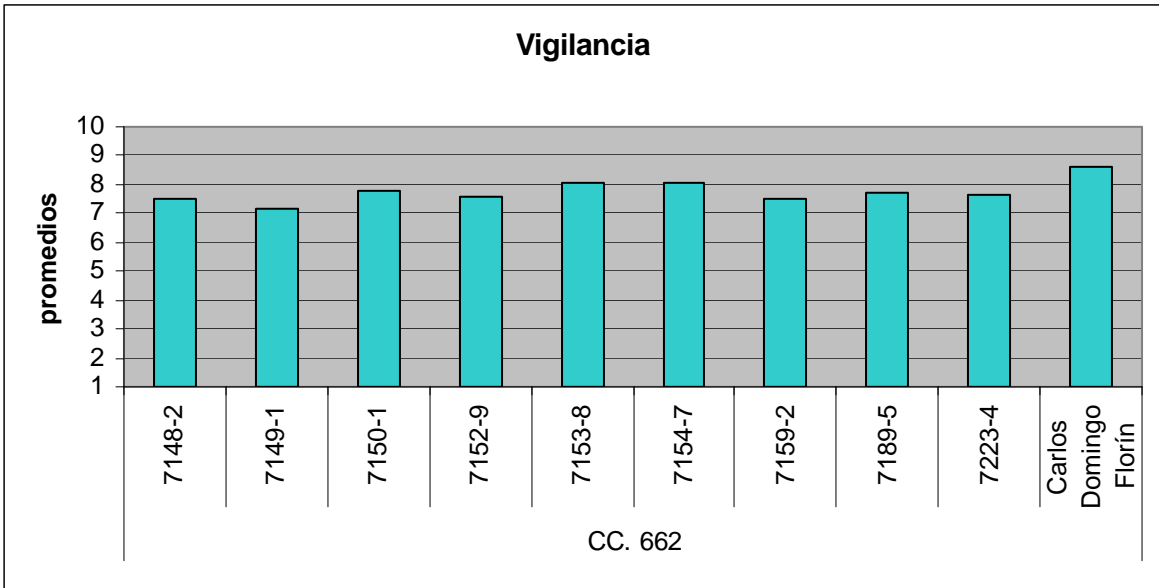
De la Evaluación de Desempeño (Anexo 2) por área se obtuvieron los promedios de cada puesto, lo que se indica en las siguientes gráficas.

- Donde el promedio más alto fue de 9.62 y el más bajo fue de 7.07, esto sirvió para establecer un estándar y poder determinar que calificación se tomaría como una calificación baja.
- De esta forma, se considera 7.07 el puntaje base, para determinar la necesidad de implementar acciones para poder elevar este puntaje de acuerdo a la competencia que se detectaron.
- Cabe mencionar que el promedio total de la evaluación de los 57 empleados fue de 8.27.









6.2 Competencias aprobadas

De acuerdo a las actividades obtenidas y evaluadas se describieron una serie de competencias de acuerdo y correspondiente al puesto. Las cuales fueron aprobadas por el departamento de Recursos Humanos. Las cuales se mencionan a continuación.

- Organización en el trabajo
- Comunicación oral y escrita
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Habilidad analítica
- tolerancia a la presión
- iniciativa – pro actividad
- Orden y calidad
- Actitud de servicio
- Pensamiento analítico
- Creatividad
- Orientación a resultados
- Búsqueda de información
- Supervisión
- Control de operaciones
- Orientación al logro
- Identificación de problemas
- Organización
- Atención a clientes
- Orientación a servicio
- negociación
- liderazgo
- integridad - ética
- Responsabilidad

De este listado se empataron las competencias correspondientes a cada puesto y se detectaron aquellas que de acuerdo a las calificaciones previamente mencionadas se consideraron con baja puntuación para así poder desarrollarlas posteriormente.

6.3 Competencias que deben desarrollarse por sus bajas calificaciones

Las competencias que se detectaron con bajas calificaciones, son las siguientes, cabe señalar que la calificación más baja y de la cual se parte es de 7.07:

- Comunicación Oral y escrita
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Supervisión
- Liderazgo
- Tolerancia a la presión

6.4 Definición operacional de las competencias genéricas con puntuación baja

De las competencias que se encontraron y que se desean desarrollar se hace a continuación la descripción operacional de las mismas para así entender mejor su funcionalidad y como se llevará a cabo su desarrollo.

Competencias Genéricas

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.

Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, entre otros

- **Comunicación oral y escrita:** capacidad de transmitir de forma oral y escrita, de acuerdo a las normas de la ortografía y gramática, el vocabulario adecuado para lograr transmitir claramente lo que se desea.
- **Trabajo en equipo:** Es la habilidad para participar de un meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender le repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones en quipo.
- **Toma de decisiones:** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación.
- **Supervisión:** Dar seguimiento (monitorear, evaluar, supervisar, controlar y revisar) el desempeño de personas, procesos, proyectos o sistemas a lo largo del tiempo
- **Liderazgo:** Es la capacidad de dirigir un grupo de personas de forma que trabajen eficientemente. Muestra la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás: establecer orden del día, el objetivo de los trabajos, controlar el tiempo, asignar turnos de uso de la palabra, mantener alta la motivación del grupo, asegurar que las necesidades materiales y socio-afectivas estén cubiertas; actuar como modelo para los demás.
- **Tolerancia a la presión:** Es la habilidad para seguir con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad, así como la capacidad para responder con alto desempeño en situaciones.

Una vez descritas operacionalmente las competencias con puntuación baja y que se desean desarrollar, se creó un programa como propuesta para implementar cursos de capacitación que permitan un desarrollo óptimo para los empleados y que puedan incrementar y fortalecer sus competencias laborales. **(Anexo 3)**.

Conclusiones:

- A través de esta investigación, realizada en la empresa antes mencionada se obtuvo como principal conclusión, que determinando las actividades que se llevan a cabo cotidianamente a través del Análisis de Puestos se pueden obtener datos relevantes e importantes como, el tipo de actividad, como se desempeña, y de forma implícita indica que importancia tiene para la empresa además que utilizando esta información para poder hacer Evaluación de Desempeño se pueden obtener las competencias laborales de los trabajadores de confianza.
- Ya que de la evaluación de desempeño es posible hacer la conversión a competencias labores, en este estudio se comprueba la Hi, ya que además obtener las competencias genéricas de los empleados de confianza de una empresa de manufactura se logro detectar aquellas en las cuales se puede implementar un programa de desarrollo de capacitación ya que obtuvieron baja puntuación, las cuales son 6 y fueron antes mencionadas y así poder incrementar su calificación con el objetivo de tener empleados competentes dentro de la organización.
- Con Evaluación de Desempeño por competencia laboral se puede hacer un diagnóstico más eficiente y objetivo, es decir, una DNC que cubra con las necesidades específicas tanto de la empresa como de los empleados ya que todos tienen en cada una de sus áreas un objetivo común, que al empresa se mantenga productiva y firme en el mercado.
- El psicólogo como representante del área de Recursos Humanos dentro de una organización tiene un papel fundamental para la detección e implementación de programas que sean necesarios para el desarrollo y buen funcionamiento de la organización. Ya que cuenta con la formación necesaria para realizar trabajo interdisciplinario con todas las áreas, cuenta

con las herramientas de evaluación, sensibilización, capacitación, etc. Para los empleados y para la organización misma.

- En la actualidad las competencias laborales pueden llegar a ser vistas como una moda, pero en realidad son de suma importancia para cada una de las empresas, debido a la gran competencia que existe en el mercado, es necesario adecuarse a éste y como empresa mantener un enfoque bien dirigido lo cual dará un equilibrio a la organización. Además que una vez detectadas las competencias de los empleados y las que son necesarias para el puesto, resulta más sencillo mantener, atraer y desarrollar los al personal de la organización.

Limitaciones:

- Una de las principales limitaciones fue el hecho de que hay actividades que lleva a cabo el personal de confianza las cuales son difíciles de evaluar de manera operacional tales como: tolerancia a la presión, atención a clientes, trabajo en equipo, orientación a resultados etc. Las cuales son intangibles.
- El hecho de convertir las actividades y tareas en un enfoque de competencias, debido a que existen actividades muy especializadas por el tipo de organización. Esto se refiere a que muchas de las actividades son repetitivas y cotidianas. Tales como: elaboración de piezas, mantenimiento de las máquinas, revisar o checar presión del aire, etc.
- Otra limitación fue el hecho de que el estudio se realizó en horas de trabajo normal y en ocasiones los responsables de cada área no contaban con el tiempo y la disponibilidad suficiente para atender a los cuestionarios y formatos que se les proporcionaban al instante, esto retraso un poco la obtención de los resultados.
- No alcanzar a implementar el programa de desarrollo de capacitación propuesto y hacer una segunda evaluación para conocer si hubo mejora en los resultados de las competencias laborales de los empleados.

Sugerencias:

- Se sugiere para otras investigaciones con esta temática poner atención en la planeación para obtener la información del personal involucrado con suficiente antelación para evitar demoras en los tiempos de la recolección de la información.
- También se sugiere revisar las diferentes normas de competencias laborales para saber si existen algunas tareas y / o habilidades dentro de dichas normas y así facilitar de mejor forma las investigaciones.
- Retomar las competencias laborales obtenidas en otros estudios que estén relacionados con empresas de manufactura y poderlas emplear tanto en empleados de confianza y como empleados sindicalizados para poder generar un catálogo de competencias dirigida específicamente a empresas de producción y manufactura.
- Al momento de detectar las competencias dar seguimiento a los programas de desarrollo de capacitación y hacer una segunda evaluación para conocer los resultados del programa e incluso hacer una encuesta como respaldo sobre los beneficios que los empleados vean de la nueva implementación, y poco a poco aplicar los programas en todos lo empleados.

Bibliografía

- (www.eumed.net/ce/2007/grg.comp.htm)
- Alles Martha,(2003), Diccionario de preguntas gestión por competencias, Granica , buenos aires.
- Alles, Martha (2004), Diccionario de competencias gestión por competencias, granica, buenos aires.
- Alles, Martha, Desarrollo del talento humano basado en competencias, granica, buenos aires pag 30, 176.
- Benavides Espindola Olga, (2002), Competencias y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas, McGraw Hill, Colombia
- Chiavento, Idalberto, (2004), Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, Thomson, Buenos Aires.
- Fraustro Sanchez Manuel, 2000, CONOCER: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Ingenierías, Enero – Marzo, vol, III gNo. 7
- Gama Alba, (1992), Bases para el análisis de puestos, Manual Moderno, México
- Gibson “ 2001, las organizaciones, Mc Graw-Hill, Chile
- Gibson et al, (1983) Organizaciones, conducta, estructura, proceso, Interamericana, México
- Gibson et al, 1991, Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, Addison- Wesley iberoamericana, EUA.
- Gibson et al, 2006, organizaciones, MC Graw Hill, Bogota.
- Gordon Judith, (1997), Comportamiento organizacional, prentince-hall hispaoamericana S.A.,
- Grados Jaime, (2003), Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, Manual Moderno, México
- Mertens L. (1996), Competencia Laboral: surgimientos, sistemas y modelos, México, Conocer- Cinterfor.
- Hodgetts Richard, (1989), Comportamiento en las organizaciones, Mc graw-hill, Miami Florida.
- Ley Federal del trabajo.

- Muchinsky (2000), Psicología aplicada al trabajo, Thomson, Estado Unidos.
- Montes, Eduardo. Cómo combatir al "charrismo" Ed. Cultura popular. 1975
- Robbins Stephen R. (1998), Comportamiento Organizacional, 8° Ed, Prentice Hall, Estados Unidos.
- Rodríguez Fernández Andrés, (1998), Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones, Pirámide, Madrid
- Rodríguez Fernández Andres, et al, (2004), Psicología de las organizaciones, UOC, Barcelona.
- Rodríguez Tepezano, José Luis, (1999), Mertens, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, México, Contaduría y Administración, No 195 Pág 83-86.
- Samperio, Luis Miguel, (2001), El sentido de la evaluación externa y la certificación de competencias laborales, DIDAC, No 38 pág 23-27.
- Specer & Specner , Competence at work, Jhon Wiley & Sons, Inc, nuw york
- WWW.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/amporo/cierfor/temas/complab/banco/id_nor/infot6/vii.htm
- www.joseacontreras.net/Competencias/LeonardMertensOIT/showcontent.pdf -
- www.zeusconsult.com.mx
- www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm - 58k -

Anexo 1



ANÁLISIS DE PUESTO

1 DESCRIPCIÓN DEL ENCABEZADO

1.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA

NOMBRE DEL PUESTO:

C.C. 138 ÁREA O DEPTO. Pintura

HORARIO (S): a

REPORTA A:

PERSONAL A SU CARGO SI NO

1.1 DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE ACTIVIDADES

1.3 ACTIVIDADES PERIÓDICAS

2 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD

2.2 FORMACIÓN

2.3 HABILIDADES

1.4 ACTIVIDADES EVENTUALES

2.4 EXPERIENCIA

2.5 OTROS REQUISITOS

3 CONDICIONES DE TRABAJO

3.1 POSICIÓN
 Parado Sentado Otros _____

3.2 MEDIO AMBIENTE

	Bajo	Medio	Alto
Polvo o partículas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 EXPOSICIONES A

	Bajo	Medio	Alto
Solventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos químicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceites y grasas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Electricidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos tóxicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos inflamables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos corrosivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 FLUJO DE AIRE Cerrado Abierto

3.5 TIPO DE TRABAJO

	Fino	Medio	Bajo
Manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 MANEJO DE EQUIPO

	No usa	Bajo	Medio	Alto
Herramienta portátil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herramienta portátil neumática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herramienta portátil eléctrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herramienta portátil hidráulica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipo de cómputo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.7 MANEJO DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

	No usa	Bajo	Medio	Alto
Manuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neumáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eléctricos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Electrónicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 TIPO DE ESFUERZOS: FÍSICOS O MENTALES

5 INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA

FECHA DEL ANÁLISIS:
 ANÁLISIS ELABORADO POR:

RH 01- 01

Anexo 2

EVALUACIÓN DE PERSONAL POR ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PUESTO:

AREA O DEPARTAMENTO:


C.C.

EVALÚE LAS ACTIVIDADES DE SU PERSONAL EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10

	NOMBRE
ACTIVIDADES	calif.
<p>NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE LLEVO A CABO LA EVALUACIÓN</p> <p>FECHA DE LA EVALUACIÓN: FEBRERO 2008</p> <p style="text-align: right;">RH 03-00</p>	

Anexo 3

Programas de capacitación para fortalecer las competencias de baja calificación

OLYMPIA 	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	No. 1
--	--------------------------	-------

CENTRO DE COSTOS (No.): 216, 514 y 400		(NOMBRE): ALMACENES, MATRICERÍA Y ASEG DE CALIDAD		Fecha: Nov de 2008
NOMBRE DEL PROGRAMA	COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA			
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO:	SEC BACH	TOTAL DE HORAS	10	
RESPONSABLE:	PUESTO: JEFES DE AREA			


OBJETIVO:

Al termino del curso los participantes identificarán el proceso de comunicación tanto verbal como no verbal para mejorar sus relaciones con los demás.

1 2 3 4 5	Concepto de comunicación Elementos de la comunicación EL proceso de comunicación La comunicación no verbal Facilitadores y barreras de la comunicación
-----------------------	--

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL C.C.		DEPTO. DE CAPACITACION
--------------------------------	--	------------------------

CAP 03-01

OLYMPIA 	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	No. 2
--	--------------------------	-------

CENTRO DE COSTOS (No.): 201, (NOMBRE): ALMACENES, 514 y 602		CONTABILIDAD Y MTO		Fecha: Nov de 2008
NOMBRE DEL PROGRAMA	TRABAJO EN EQUIPO			
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO:	SEC BACH	TOTAL DE HORAS	10	
RESPONSABLE :	PUESTO: JEFE DE ALMACEN, CONTABILIDAD Y MTO.			


OBJETIVO:

Al término del curso los participantes aplicarán las técnicas enfocadas al trabajo en equipo con la finalidad de mejorar los resultados esperados de su departamento por la organización.

1 2 3 4 5	El hombre como un ser social El grupo de trabajo y su origen La diferencia entre grupo y equipo de trabajo Etapas para la integración de los equipos de trabajo La personalidad de los integrantes de los grupos de trabajo
-----------------------	---

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL C.C.		DEPTO. DE CAPACITACION
--------------------------------	--	------------------------

CAP 03-01

OLYMPIA 	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	No. 3
--	--------------------------	-------

CENTRO DE COSTOS (No.): 030, 201, 216, 310, 400 514	(NOMBRE): ALMACENES, MATRICERÍA , ASEG DE CALIDAD, MTO, IGENIERIA	Fecha: Nov de 2008	
NOMBRE DEL PROGRAMA	DESDARROLLO DE HABILIDADES		
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO:	SEC BACH	TOTAL DE HORAS	10
RESPONSAB LE:	PUESTO: JEFES DE AREA		

OBJETIVO:
Al termino del curso los participantes identificarán sus principales habilidades mentales que posee y desarrollan aquellas que sean de utilidad para la mejora en sus actividades culturales.

1	Concepto de habilidades mentales
2	Tipos de habilidades
3	Los tipos de pensamiento y su aplicación
4	La iniciativa el orden y la planeación de actividades
5	Desarrollo de la creatividad

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL C.C.		DEPTO. DE CAPACITACION
-----------------------------------	--	------------------------

CAP 03-01

OLYMPIA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No. 4

CENTRO DE COSTOS (No.): 216,
310
y 400(NOMBRE): ALMACENES,
MATRICERÍA Y ASEG DE CALIDAD

Fecha: Nov de 2008

NOMBRE DEL
PROGRAMA**SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES**NIVEL DE ESCOLARIDAD
REQUERIDO:

SEC BACH

TOTAL DE HORAS

10

RESPONSAB
LE:

PUESTO: JEFES DE AREA

OBJETIVO:

Al termino del curso los participantes identificarán y aplicarán los pasos a seguir para la solución de problemas que se le presenten en su área de trabajo, así como llevar a cabo la toma de decisiones de manera adecuada y oportuna.

- | | |
|---|---|
| 1 | Definición e identificación de problemas |
| 2 | Análisis de las causas de los problemas |
| 3 | El establecimiento de las soluciones |
| 4 | Pasos a seguir en la solución de problemas |
| 5 | Etapas para llevar a cabo la toma de decisiones |
| 6 | Las consecuencias en la toma de decisiones |

FIRMA DEL RESPONSABLE
DEL C.C.

DEPTO. DE CAPACITACION

CAP 03-01

OLYMPIA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No. 5

CENTRO DE COSTOS (No.): 400, 132		(NOMBRE): ASEG DE CALIDAD Y FABRICACIÓN		Fecha: Nov de 2008
NOMBRE DEL PROGRAMA		DESARROLLO DE SUPERVISORES		
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO:		SEC BACH	TOTAL DE HORAS	10
RESPONSABLE:	PUESTO: JEFES DE AREA			


OBJETIVO:

Al termino del curso los participantes determinaran las principales herramientas que un supervisor debe tener para el mejor desempeño de sus actividades, así como los comportamientos claves en las relación con sus subordinados.

1	Introducción a la administración
2	Principios básicos de la supervisión
3	La personalidad del supervisor
4	Acciones disciplinarias
5	La motivación en el supervisor

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL C.C.		DEPTO. DE CAPACITACION
--------------------------------	--	------------------------

CAP 03-01

OLYMPIA 	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	No. 6
--	--------------------------	-------

CENTRO DE COSTOS (No.): 124, 122, 134 Y 137	(NOMBRE): TORNOS, MAQUINADOS, ACABADOS Y LIJADO	Fecha: Nov de 2008	
NOMBRE DEL PROGRAMA	LIDERAZGO		
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO:	SEC BACH	TOTAL DE HORAS	10
RESPONSABLE:	PUESTO: JEFES DE AREA		

OBJETIVO:
Al termino del curso los participantes identificarán las características principales de un buen líder, así como los tipos de liderazgo que existen para tener un mejor control y participación en las actividades de sus subordinados:

1 2 3 4 5 6	Antecedentes y conceptos de liderazgo Características personales del líder El liderazgo situacional y sus etapas Actitudes positivas y negativas de un líder El liderazgo participativo Como controlar la disciplina de los subordinados
----------------------------	---

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL C.C.		DEPTO. DE CAPACITACION
--------------------------------	--	------------------------

CAP 03-01




CENTRO DE COSTOS (No.): 601		CONTABILIDAD		Fecha: Nov de 2008	
NOMBRE DEL PROGRAMA		MANEJO Y CONTROL DEL ESTRÉS			
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO:		SEC BACH		TOTAL DE HORAS 10	
RESPONSABLE:		PUESTO: JEFES DE AREA			

OBJETIVO:

Al termino del curso los participantes determinaran como controlar su estrés y como manejarlo cuando éste se presente, con la finalidad de mejorar su calidad de vida..

1	Definición y conceptos de estrés
2	Las etapas del estrés
3	El estrés positivo y negativo
4	Ejercicios para controlar y manejar el estrés
5	Las ventajas y desventajas del estrés
6	La calidad de vida

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL C.C.		DEPTO. DE CAPACITACION
--------------------------------	--	------------------------

OLYMPIA 	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	No. 8
--	--------------------------	-------

CENTRO DE COSTOS (No.): 030,120 y 662	(NOMBRE): LIMPIEZA, GCIA FABRICACIÓN Y VIGILANCIA	Fecha: Nov de 2008	
NOMBRE DEL PROGRAMA	ACTITUD DE SERVICIO		
NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDO:	SEC BACH	TOTAL DE HORAS	10
RESPONSAB LE:	PUESTO: JEFES DE AREA		

OBJETIVO:
Al termino del curso los participantes identificarán las actitudes que forman parte de la calidad en el servicio para mejorar sus actividades.

1	Definición e identificación de actitud
2	La actitud positiva y negativa
3	El desarrollo de actitudes hacia el servicio
4	La calidad en el servicio
5	La calidad humana y calidad de vida
6	El cliente y sus características

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL C.C.		DEPTO. DE CAPACITACION
-----------------------------------	--	------------------------