



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA LABORAL EN ÁREA DE
INSPECCIÓN FINAL EN UNA FÁBRICA DE PANTALONES**

JOSÉ HAROLDO VELÁSQUEZ OROZCO
ASESORADO POR: ING. WALTER LEONEL ÁVILA ECHEVERRÍA

Guatemala, junio de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA LABORAL EN
ÁREA DE INSPECCIÓN FINAL EN UNA FÁBRICA DE PANTALONES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JOSÉ HAROLDO VELÁSQUEZ OROZCO
ASESORADO POR: ING. WALTER LEONEL ÁVILA ECHEVERRÍA
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuel Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Bach. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Bach. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Inga. María Ixmucane Córdova
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA LABORAL EN ÁREA DE INSPECCIÓN FINAL EN UNA FÁBRICA DE PANTALONES

Tema que me fuera asignado por la dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha septiembre de 2004.

José Haroldo Velásquez Orozco

DEDICATORIA

- A DIOS:** A quien sea toda la honra, la gloria y el honor.
- A MIS PADRES:** German Velásquez & Milca de Velásquez
Como un reconocimiento, porque gracias a sus esfuerzos he alcanzado una visión personal.
- A MIS HERMANOS:** Eduardo Antonio, Donald, Rebeca, Saúl y Ramón
Porque me han apoyado en el desarrollo de mis objetivos. Gracias por su cariño, qué Dios los bendiga siempre
- A MIS TIOS:** Carlos Quiroa & Dicla de Quiroa
Como agradecimiento por su apoyo en todo momento
- A MIS PRIMOS:** Claudia, Carlos & Laura
Quienes me han apoyado en la búsqueda de lo que es posible y real, gracias por su amistad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XII
1. BASES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES	
1.1. ¿Qué son las competencias laborales?	1
1.1.1. ¿Cómo identificar las competencias?	2
1.1.2. Clasificación de las competencias	6
1.2. Clasificación de las competencias para Guatemala	11
1.2.1. Competencias básicas	11
1.2.2. Competencias genéricas	14
1.2.2.1. Campo 1: Planificación de actividades	15
1.2.2.2. Campo 2: Calidad en el trabajo	15
1.2.2.3. Campo 3: Administración de actividades	15
1.2.2.4. Campo 4: Administración de la información	16
1.2.2.5. Campo 5: Trabajo en equipo	16
1.2.2.6. Campo 6: Servicio al cliente	17
1.2.2.7. Campo 7: Productividad en el trabajo	18
1.2.2.8. Campo 8: Innovación en el trabajo	19
1.2.2.9. Campo 9: Uso de tecnología	19

1.2.2.10.	Campo 10: Conservación del ambiente y seguridad laboral	19
1.2.3.	Competencias técnicas o específicas	20
1.3.	Niveles de competencia	21
1.4.	Adquisición de competencias	21
1.5.	Beneficios de las competencias laborales	25
1.5.1.	Beneficios para los trabajadores	25
1.5.2.	Beneficios para las empresas	27
1.6.	Gestión de recursos humanos por competencias	29
1.6.1.	Diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa	30
1.6.2.	Sistema de información laboral por competencias	31
1.6.3.	Aplicación a la gestión de recursos humanos por competencia laboral	31
1.6.3.1.	Captar recurso humano competente	34
1.6.3.2.	Asegurar bienestar y desarrollo de los colaboradores	36

2. ADMINISTRACION ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN LA FÁBRICA DE PANTALONES

2.1.	Proceso de integración del personal	41
2.2.	Planeación del recurso humano	42
2.2.1.	Análisis de puestos	42
2.2.2.	Especificación de funciones	43
2.2.3.	Gráfica de reemplazos	46
2.3.	Reclutamiento	47
2.3.1.	Fuentes de reclutamiento	47
2.4.	Selección y contratación	48
2.4.1.	Solicitudes de trabajo	48
2.4.2.	Currículum vitae	48
2.5.	Inducción	49

2.6.	Pago de incentivos	49
2.7.	Establecimiento de metas	48
2.8.	Evaluación del desempeño	51
2.9.	Usos de las evaluaciones de desempeño	51
3.	INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES	
3.1.	Introducción al sistema de información por competencias laborales	53
3.1.1.	Conformación del sistema de información	54
3.2.	Metodología para elaborar el sistema de información por competencias laborales	55
3.2.1.	Planeación organizacional	55
3.2.2.	Planeación de recursos humanos	56
3.3.	Identificación de competencias por medio del análisis funcional	58
3.4.	Elaboración de normas de competencias	59
3.5.	Construcción de matrices funcionales	60
3.6.	Elaboración de perfiles laborales	61
4.	IMPLEMENTACION DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA DOTACIÓN DE PERSONAL	
4.1.	Selección de personal por competencias	63
4.2.	Elaborar la descripción del puesto por competencias laborales	64
4.3.	Establecer competencias para la selección	74
4.4.	Reclutamiento por fuentes externas	76
4.5.	Evaluación de competencias	78
4.6.	Plan de sucesión	79

4.7.	Plan de carrera	80
5.	SEGUIMIENTO AL PROCESO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES	
5.1.	Analizar los resultados de la implementación de las competencias laborales	83
5.1.1.	Comparación contra un estándar	83
5.1.2.	Puntuaciones normalizadas	84
5.1.3.	Tipos de resultados	84
5.1.4.	Identificación de indicadores de gestión de las actividades	85
5.2.	Evaluar los beneficios de la empresa con la gestión por competencias laborales.	85
5.3.	Formular programas de bienestar y desarrollo	87
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES	91
	BIBLIOGRAFÍA	93
	ANEXOS	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Definición de competencia laboral	10
2	Como se adquiere una competencia	22
3	Beneficios de las competencias laborales (Trabajadores)	26
4	Beneficios de las competencias laborales (Empresa)	28
5	Concepto de la gestión de recursos humanos por C. L.	30
6	Gráfica de reemplazo por áreas	47
7	Mapa funcional	59
8	Anuncio para medios de información	77
9	Plan de sucesión	80
10	Perfil laboral para planes de desarrollo	81
11	Evaluación para el plan de desarrollo	82
12	Solicitud de personal	95
13	Proceso de selección	96
14	Proceso de inducción	97
15	Proceso de alta	98
16	Proceso de solicitud de permisos	99
17	Proceso de traslado	100
18	Proceso de medidas disciplinarias	101
19	Proceso de renuncia	102
20	Proceso de despido	103

TABLAS

I	Comparación de competencias	20
II	Especificación de funciones del área de inspección	45
III	Especificación de funciones del área de empaque	46
IV	Establecimiento de metas	50
V	Requisitos para ocupar plazas vacantes	66
VI	Requerimientos de experiencia	67
VII	Métodos de comunicación	69
VIII	Roles requeridos	70
IX	Entorno laboral	72
X	Posición del cuerpo en el área de trabajo	73
XI	Tipos de competencias	75
XII	Calificación de conocimientos y destrezas	76
XIII	Evaluación de competencias	78
XIV	Indicadores de gestión de actividades	85
XV	Comparación de indicadores antes y después de la gestión	86

GLOSARIO

Assessment center	Centro de evaluación
Certificar	Hacer constar por escrito una realidad de hecho por quien tenga fe pública o atribución para ello
Competencia laboral	Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones
Cuadrador	Persona encargada de verificar que coincidan las cantidades físicas de un producto con lo que se especifica en un documento
Desempeño	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos
Gestión	Acción y efecto de la aplicación de un sistema administrativo
Incentivo	Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos

Innovación:	Creación o modificación de un producto o servicio y su introducción al mercado
Inspector	Persona encargada de examinar un determinado proceso o artículo, detectando posibles fallas o errores
Módulo	Dimensión que convencionalmente se toma como unidad de medida
Productividad	Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía
Reclutamiento	Acción de reunir personas para un propósito determinado
Supervisor	Persona que ejerce la inspección superior en trabajos realizados por otros

RESUMEN

Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además posea la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado; en otras palabras que sea competente.

Por lo tanto, deberán establecerse las condiciones necesarias para fortalecer el activo humano, orientando esfuerzos a la generación de ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo, principales estrategias para el desarrollo de competencias laborales.

Asimismo, es imprescindible mejorar y estabilizar las condiciones de empleo y ajustar los objetivos, métodos y procedimientos de la gestión del recurso humano, con el fin de lograr los niveles de calidad esperados, que resulten en la producción de bienes y servicios competitivos.

El modelo de la gestión de recursos humanos por competencias, se define como “El proceso para direccionar y controlar, que las funciones relacionadas con la captación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizados conforme a planes que se fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas”.

Este modelo de gestión busca hacer más efectivos los diferentes procesos que se llevan a cabo en recursos humanos y que sus resultados se vean reflejados en la empresa.

La gestión de recursos humanos está dirigida hacia dos grandes objetivos:

1. Captar recurso humano competente
2. Asegurar el bienestar y desarrollo de los trabajadores

Como resultado de esta gestión, el clima dentro de la organización sufre cambios importantes. Este se torna más cordial y leal, se encuentran colaboradores y no empleados, se trabaja en pro de los objetivos colectivos e individuales y se construye paso a paso una cultura en la cual el trabajo por competencias es una forma de vida.

OBJETIVOS

General

- Proponer estrategias para el diseño y la aplicación de modelos de competencias laborales en la gestión y desarrollo de recursos humanos en el área de inspección final en una fábrica de pantalones

Específicos

- Definir las competencias laborales básicas y genéricas así como clasificarlas por niveles para el desarrollo y aplicación en una planta industrial
- Visualizar la utilización de las competencias laborales a nivel organizacional en la dirección y control del recurso humano
- Contribuir a mejorar la eficacia de los procesos de diseño y ejecución de la educación y formación de la gestión del recurso humano
- Elevar la calidad y eficiencia del recurso humano a través del desarrollo y validación de normas técnicas de competencias laborales
- Definir las competencias laborales necesarias para que el recurso humano sea calificado, competente y así poder aumentar la productividad en la empresa
- Establecer criterios éticos en los procesos de selección contratación y evaluación de personal basado en competencias laborales
- Diseñar un programa de capacitación y desarrollo del personal por competencias laborales

INTRODUCCIÓN

Ante los cambios acelerados del mundo de hoy, las organizaciones cada vez dudan menos acerca de que la capacidad que tengan para cambiar es una condición primordial para tener éxito en los mercados globales.

Las empresas que buscan el éxito deben ser capaces de reorganizarse y elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos del mercado internacional. Asimismo, deben poner una mayor atención a la importancia de contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además posea la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa; lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

La competitividad no es un producto de la casualidad, ni surge espontáneamente; se crea y logra con la colaboración de todos los integrantes de la empresa, al igual que de la sociedad en general. Ambos impulsan a la organización a innovar y mejorar continuamente. Por esta razón, la gestión del recurso humano juega un papel muy importante dentro de la cadena de valor, ya que constituye un proceso integrado que conduce al desarrollo de la organización en la obtención de beneficios.

1. BASES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA LABORAL

1.1. ¿Qué son las competencias laborales?

Desde los años ochenta, debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados, el término competencia tomó un nuevo empuje. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y, así, hacer negocios en los mercados globales.

En recursos humanos, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podemos diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencias.

Competencia: la palabra competencia tiene muchos significados; mencionemos algunos de los más utilizados.

- En el contexto legal: se refiere al ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto: incumbencia.
- Como término de mercadeo: designa a un competidor, persona o institución que ofrece un servicio similar al nuestro.
- En el deporte: se usa al hablar de una competición o competencia deportiva.
- Se refiere también a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

1.1.1. ¿Cómo identificar las competencias?

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales; las más utilizadas son:

- a) el análisis funcional
- b) el análisis conductista

A continuación se explica a grandes rasgos la metodología para su aplicación en la identificación tanto de funciones como de competencias.

a) El enfoque del análisis funcional

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Algunas de las definiciones que se pueden encontrar en los documentos referentes al análisis funcional son las siguientes:

Intecap: análisis funcional consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de la misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona.

Conocer: análisis de las funciones o análisis funcional: consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

L. Mertens: el análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al “sistema” en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no solo en su relación con el entorno de la empresa, sino como un subsistema dentro de la misma, donde cada función es el entorno de otra.

Sistema inglés: el análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave, la desagregación se hace contestando la pregunta ¿qué hay que hacer para que esto se logre?

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente esto ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El desarrollo del análisis funcional se lleva a cabo mediante de grupos técnicos conformados por las personas que están directamente relacionadas con

el área o subárea de competencia que se está analizando y que se encargarán de elaborar, informar y actualizar el documento.

Se representa en forma gráfica por medio de un mapa funcional o árbol de funciones, documento que debe ser validado por una junta directiva conformada por personas que representen al área ocupacional, empresa o sector.

El mapa funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la organización y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador, llamadas “elementos de competencia”.

El propósito principal describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, evitando adornos innecesarios. Generalmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y se cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.

Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional son los siguientes:

Para una organización

Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes

Producir y procesar lana para el mercado nacional y mundial de acuerdo a estándares de calidad

Para una división

Aplicar técnicas de administración del recurso humano basados en el plan estratégico de la organización

Operar sistemas de capacitación y educación técnica basados en normas de competencia

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, las cuales no queden reducidas a un puesto de trabajo. Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores (grupos técnicos) que conozcan la función analizada, ya que su valor como herramienta parte de su representatividad.

El análisis funcional se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que este sigue para poder obtenerlos. Esta es su principal diferencia respecto a los análisis de tareas y de puestos.

b) El enfoque del análisis conductista

Este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El procedimiento para desarrollarlo es el siguiente:

- El análisis conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.
- Los análisis funcional y conductista buscan identificar las competencias que se emplearán para:

Descripción del empleo: Se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus especificaciones.

Evaluación y clasificación del empleo: Se llevan a cabo principalmente para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.

Evaluación del desempeño laboral: Sirve para evaluar de manera sistemática a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.

Diseño de capacitación: Identifica las necesidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado. Al obtener esta información, puede traducirse a sistemas de aprendizaje efectivos.

Prácticas de empleo: Se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas.

1.1.2. Clasificación de las competencias

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. Por ejemplo:

En el Mercosur se habla de competencias sociales generales y específicas, los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del personal; algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra, en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia, a saber:

a) Competencias básicas

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, comunicarse, tener lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

b) Competencias transversales

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten

llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía, variedad y 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, atención de clientes y otras actividades.

c) Competencias técnicas

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y de lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y transversales) por programas educativos y de capacitación, y las siguientes (técnicas), además de las formas mencionadas, también en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

De esta división es importante hacer notar lo siguiente:

- Sirve como base para poder llegar a profundizar en su estudio y depende de las características particulares de la sociedad y esquemas de intervención.
- Para el caso de Guatemala, se ha tomado el modelo inglés como referencia. Por tanto, se definen las competencias de tipo básico – fundamentales para lograr las genéricas y específicas-, las genéricas –se requieren en diversos contextos en función de la complejidad, autonomía y variedad de contextos- y las específicas –por aspectos tecnológicos y científicos particulares para llevar a cabo la generación de valor-.

- Obliga a tener claro cuáles son los niveles y áreas de competencia requeridos para llevar a cabo funciones y misiones profesionales.
- Requiere un clasificación de áreas y subáreas de competencia laboral para establecer cuáles son las funciones y competencias técnicas o específicas que en esos contextos de trabajo.
- Es importante tener claro que para poder cumplir diferentes funciones laborales se requiere de una combinación de competencias genéricas y específicas.

Una característica personal es una competencia cuando conduce al logro de resultados organizacionales significativos.

Es de vital importancia que el administrador de recursos humanos conozca el significado exacto de competencia y se lo haga comprender a sus subordinados, pues en el proceso de su gestión, puede producirse una notable diferencia entre lo que él quiere dar a entender y lo que la persona que capta el mensaje realmente entiende.

Como vimos, el término competencia puede ser utilizado en diferentes contextos; sin embargo, en el contexto de la gestión de Recursos Humanos se entiende:

1. En primer lugar, como el grado de calificación de una persona en particular, o sea su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos.
2. En segundo lugar, el talento que el individuo muestre para hacer las cosas, o sea, sus habilidades y destrezas.
3. En tercer lugar, las actitudes hacia sí mismo, hacia los demás y hacia las exigencias y retos laborales que se le presenten, es decir, su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores.

Por lo tanto, las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos y, de esta manera, evaluarlos basados en estos conceptos.

El procedimiento tradicional para contratar personal ha prestado una gran importancia a títulos o diplomas obtenidos por los candidatos; sin embargo, en la actualidad, el concepto de competencia ha puesto en la mente de los reclutadores la idea de que la experiencia profesional es la única manera de adquirir competencias no reconocidas por títulos, y que por medio de una evaluación objetiva, el individuo y la empresa pueden beneficiarse de ellas.

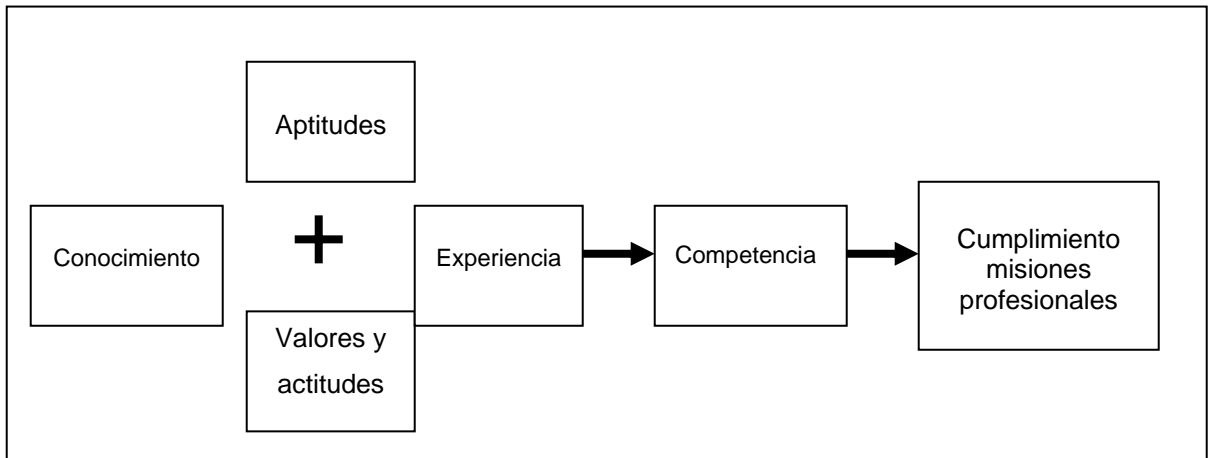
Esta idea nos acerca más al tema principal de **competencia laboral**. Un concepto generalmente aceptado la establece como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

También se define como un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

En otra definición se describe a la competencia laboral como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo.

Es conocida también como un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

Figura 1. Definición de competencia laboral



Fuente: Intecap, 2000. Modelo Norte.

Se deben destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales: el saber que se determina por medio de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos por medio de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el último punto, pero no menos importante, es el saber ser que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes, ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

Para definir con términos sencillos algunos de los conceptos utilizados en los párrafos anteriores, podemos decir que los conocimientos no son más que los datos e información adquiridas por vías formales o no, y que nos ayudan a entender determinados hechos; las destrezas o habilidades son conductas automatizadas por la práctica; las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer, y nuestras actitudes pueden definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo.

1.2. Clasificación de las competencias para Guatemala

1.2.1. Competencias básicas

Comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las **destrezas, habilidades y capacidades** de:

- Lectura
- Expresión
- Comunicación
- Análisis
- Síntesis
- Evaluación

Las competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual, de la siguiente manera:

En primer lugar, a lo largo de la vida, ya que la persona pertenece a un grupo social determinado e interactúa dentro de un mismo sistema de normas, comportamientos y actitudes.

En segundo lugar, el individuo adquiere las competencias básicas en la educación formal. Cuando acude a la escuela y se prepara académicamente, aprende a leer, a escribir, así como a razonar, lo que implica aprender reglas del cálculo, operaciones aritméticas básicas como, sumar, restar, entre otras.

En el mundo laboral las competencias básicas se ponen de manifiesto en todo momento. El trabajador, pone en práctica en el desempeño de sus labores, capacidades como interpretar textos, redactar, aplicar sistemas numéricos, expresarse, escuchar y trabajar en equipos constituidos por personas con diversos puntos de vista, personalidades y conocimientos.

En Guatemala, el Intecap, identificó seis campos de competencias básicas:

1. Aplicación de la matemática: El trabajador evidencia que comprende y maneja los aspectos cuantitativos de la realidad, los cuales se expresan en números, magnitudes y medidas que se manifiestan por medio del número y cuya correcta aplicación permite observar su desempeño laboral.

2. Campo dominio de la lectura: La lectura como habilidad del lenguaje integral no solo es la capacidad de identificar las letras y sus sonidos, sino una actividad mucho más completa, ya que leer significa apropiarse del significado y la intención del mensaje. El campo del dominio de la lectura agrupa las competencias que permiten al trabajador interpretar textos, que pueden estar en forma de instructivos, documentos, reportes, libros, gráficas, diagramas, esquemas.

3. Adaptación al ambiente: Actitudes mediante las cuales el trabajador puede desempeñar funciones y actividades es consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores, normas, comportamientos aceptados y de los derechos y obligaciones tanto de él mismo como de los demás y se adapta al entorno laboral en cuyo seno le toca servir.

4. Campo dominio de la escritura: Este campo surge como consecuencia de que, como parte de sus funciones, todo trabajador tiene necesidad de comunicarse por medio de la escritura, ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos.

5. Campo comunicación oral: Aprender a hablar, a expresarse verbalmente, es una consecuencia de aprender a escuchar. El campo de la comunicación oral agrupa las competencias que permiten al trabajador expresarse con su propia voz, es decir, hablar con los demás, comunicar a otros lo que piensa, lo que sabe o lo

que siente. Abarca también la capacidad de escuchar con atención lo que otras personas dicen, para dar forma a su criterio, para juzgar y para interpretar.

6. Campo localización de la información: El campo de localización de la información agrupa las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo que pueda aplicar para favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.

1.2.2. Competencias genéricas

Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar.

Las áreas de competencia forman la agrupación más amplia de la clasificación laboral por competencia; se dividen en subáreas de competencia, las cuales, a su vez, se dividen en ocupaciones y funciones.

Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por experiencia obtenida en el centro de trabajo, y se pueden mejorar a través de programas de capacitación y educativos.

Existen listados de competencias genéricas que han sido identificadas por diferentes autores para diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Los campos de competencias genéricas determinados para nuestro país son:

Campo 1: Planificación de actividades

Campo 2: Calidad en el trabajo

Campo 3: Administración de actividades

Campo 4: Administración de la información

Campo 5: Trabajo en equipo

Campo 6: Servicio al cliente

Campo 7: Productividad en el trabajo

Campo 8: Innovación en el trabajo

Campo 9: Uso de tecnología

Campo 10: Conservación del ambiente y seguridad laboral

1.2.2.1. Campo 1: Planificación de actividades

El campo planificación agrupa las competencias que debe poseer el trabajador para definir los objetivos, las políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas, la ordenación y eficiencia de los recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización así como el establecimiento de estándares de tiempo, cantidad y calidad en productos y servicios, la localización espacial de las actividades y otras necesarias para encauzar racionalmente la conducta y el accionar eficiente de la organización.

Ejemplo: cuando una secretaria elabora la agenda del día, debe ser competente para coordinar actividades con tiempos de desarrollo, para no dejar de lado ninguna y realizarlas efectivamente.

1.2.2.2. Campo 2: Calidad en el trabajo

En este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.

Por ejemplo: una persona que trabaja como auxiliar de operaciones y ve la oportunidad de ascender, para lograrlo se preparará en las competencias que aún no ha desarrollado, con el fin de mejorar, para tener la oportunidad de subir y realizar sus actividades con calidad.

1.2.2.3. Campo 3: Administración de actividades

Las funciones en este campo requieren que el trabajador posea conocimientos y experiencias para analizar y diseñar el sistema de control y dirección, así como los procesos y procedimientos con el propósito de administrar las actividades de una o varias áreas asignadas, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos y metas planificados.

Ejemplo: Cuando un operador de cómputo llega a la oficina invierte parte de su tiempo en ordenar la información que deberá ingresar, con lo cual está mejorando las condiciones de trabajo y, por lo tanto, puede hacer sus actividades más productivas.

1.2.2.4. Campo 4 : Administración de la información

El manejo de información produce cambios fundamentales que tienen implicaciones de largo alcance para toda la organización. En este campo se agrupan las competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar, transmitir datos y generar información. Las competencias en este campo requieren tener la capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma aquellos datos que le son útiles, determinar los canales adecuados para trasladar información resultante, establecer los límites conceptuales de la información relevante de la que no es tan importante, capacidad de sintetizar y, en algunos niveles tener capacidad de redactar para transformar datos en información coherente.

1.2.2.5. Campo 5: Trabajo en equipo

El campo trabajo en equipo agrupa las competencias que requieren que el trabajador comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, objetos, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios, fomente la solidaridad entre compañeros y comparta logros y dificultades.

1.2.2.6. Campo 6: Servicio al cliente

En este campo se agrupan las competencias necesarias para atender al cliente interno y externo brindando productos o servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas.

Un ejemplo se da cuando un mecánico, al atender a los clientes que visitan la empresa, es cortés, educado y sigue procedimientos estipulados para guiarlos y prestarles un servicio de calidad.

Descripción de los niveles para este campo:

Nivel 1

Las funciones en este nivel requieren que el trabajador mantenga una buena disposición de servicio, mediante comportamientos y actitudes positivas y proactivas. Requieren que se oriente, informe y distribuya adecuadamente el flujo de requerimientos que demanda la clientela interna o externa. Posee habilidades de comunicación, conductas adecuadas de cortesía, respeto y empatía personal.

Nivel 2

Las funciones en este nivel requieren que el trabajador vele porque toda la logística de atención al cliente funcione, que tenga conocimientos de los productos y servicios que brinda la organización y los niveles de existencia, que atienda los requerimientos para responder a tiempo las demandas del cliente interno y externo, que identifique y evalúe posibles clientes.

Nivel 3

Las funciones en este nivel requieren que el trabajador sea ejemplo de comportamiento y eleve el estándar de desempeño de las funciones de servicio al cliente, se retroalimente mediante la información y recomiende acciones, maneje

el flujo de información para atender los requerimientos de la clientela interna y externa.

Nivel 4

Las funciones en este nivel requieren que el trabajador sea hábil negociador y se le facilite llegar a acuerdos satisfactorios para las partes en disputa; mantiene un sistema de información que le permite retroalimentar el servicio que brinda la organización; investiga las causas de los problemas del servicio al cliente; propone ideas que lleven a la empresa a ofrecer productos y servicios cada día más acordes a las necesidades y expectativas de sus clientes; vela por el cumplimiento de la aplicación de políticas de servicio al cliente.

Nivel 5

Las funciones en este nivel requieren que el trabajador se informe de las fluctuaciones del mercado y de la competencia, esté actualizado en cuanto a los lineamientos legales y nuevas normas competitivas en el entorno organizacional, apoye programas de reconocimiento y entrenamiento para todo el personal.

1.2.2.7. Campo 7: Productividad en el trabajo

El campo productividad agrupa las competencias que debe poseer el trabajador que en forma eficiente y eficaz optimiza los recursos para brindar productos y servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios.

Es oportuno mencionar el caso de un supervisor a quien se le requiere su esfuerzo para obtener el máximo aprovechamiento de la maquinaria y ser consciente del costo que representa tener los equipos inactivos.

1.2.2.8. Campo 8: Innovación en el trabajo

Este campo agrupa las competencias que se manifiestan en el trabajador que propone ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para sobrepasar el

estándar (desempeño). Introducir modificaciones a productos o servicios mejorados o nuevos y a procesos operativos o métodos de servicio.

1.2.2.9. Campo 9: Uso de tecnología

El campo uso de tecnología agrupa las competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo, herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo relacionados especialmente con actividades de comunicación y de producción de la organización. por ejemplo: un contador que debe registrar los ingresos de caja en la computadora, para tal fin deberá manejar hojas electrónicas y posiblemente algún software especializado en donde se encuentre el programa contable.

1.2.2.10. Campo 10: Conservación del ambiente y seguridad laboral

El campo de medio ambiente y seguridad laboral agrupa las competencias que debe poseer el trabajador que tiendan a la conservación, eficiencia de la energía, gestión de recursos naturales, población, planificación familiar y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional en las condiciones de higiene óptimas requeridas.

1.2.3. Competencias técnicas o específicas

Como se mencionó, están asociadas a un área laboral técnica y relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma. Estas competencias crean valor para una

organización, ya que la diferencian de las demás, creando una ventaja competitiva. Por esta razón, su identificación debe realizarse específicamente para cada área de competencia.

Para citar un ejemplo y poder entender los distintos tipos de competencia se presenta el caso de un herrero y una secretaria.

Tabla I. Comparación de competencias

	Competencias básicas		Competencias genéricas		Competencias específicas
	Aplicación de matemática	Dominio de lectura	Planificación	Servicio al cliente	Funciones
Herrero	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Soldar pieza
Secretaria	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Mecanografiar documentos

Fuente: Criterio para desarrollar el presente trabajo.

1.3. Niveles de competencia

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón, se definen cinco niveles de competencia que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas.

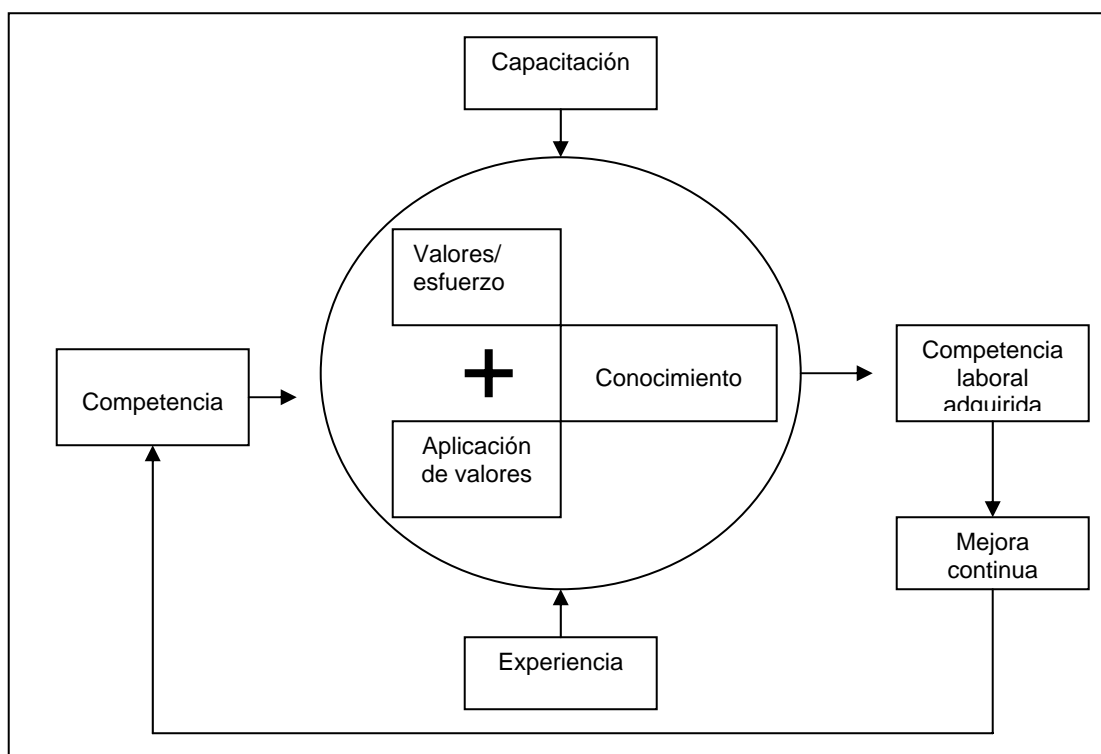
1.4. Adquisición de competencias

Las competencias laborales no son una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino prueba de una capacidad real y demostrada. No son una simple aptitud o un conjunto de estas, como se dijo anteriormente, sino que se refieren a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones

de trabajo. La persona, entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principalmente (ver figura 2): la primera por capacitación, y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.

Figura 2. Cómo se adquiere una competencia



Fuente: **Gestión por competencia laboral. Intecap.** Pág. 59

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee.

En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollará estas características de la siguiente manera:

1. Como resultado de la experiencia

De tres formas distintas:

- Primero, por observación directa del trabajo, situación en la cual el empleado observa a alguien más realizar la función y luego intenta llevarla a cabo por sí mismo.
- En segundo lugar, por tradición; en este caso al empleado realiza un proceso como se ha llevado a cabo de generación en generación.
- La tercera forma es por inducción directa, cuando a través de sistemas previamente diseñados, un empleado experimentado enseña formalmente a la persona una función y esta la lleva a cabo.

2. A través de la capacitación

En este caso, luego de determinar las necesidades específicas de capacitación del individuo, este adquiere un nuevo conocimiento mediante cursos, diplomados, seminarios, talleres, etc., que componen la educación profesional. Estos conocimientos, para que sean reconocidos como una competencia, deben ser complementados con la práctica.

Al ser modificada la competencia y enriquecida con nuevos conocimientos y experiencias, da como resultado una competencia laboral adquirida, la cual está dirigida a buscar la mejora continua y el éxito profesional.

Independientemente de cuál haya sido la fuente para desarrollar una competencia adquirida, en el aprendizaje de la misma, se reconocen principalmente tres fases:

Fase I

La persona empezará por comprender las exigencias del trabajo e intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. En esta etapa la observación juega un papel muy importante y requiere cualidades intelectuales, así como una buena capacidad de atención y retención.

Fase II

El empleado intenta llevar a cabo la función y corrige los errores en el proceso. Se aumenta la rapidez en la ejecución y se disminuyen los errores gracias a la retroalimentación.

Fase III

En esta fase se afianza la posesión de la competencia, y sucede cuando se es capaz de realizar el trabajo en forma eficiente y dependiendo cada vez menos de la supervisión. Ya no es necesario estar constantemente pendiente del proceso para poder ejecutar las diferentes etapas, pero se deberá estar siempre pendiente de los cambios constantes del entorno y de las nuevas tecnologías.

Por ejemplo, cuando una recepcionista aprende a utilizar la planta telefónica:

Primera fase, su superior le explicará paso a paso cómo hacerlo, cuáles son las extensiones, las funciones de las diferentes teclas, etc.

En la segunda fase, la recepcionista intentará contestar las llamadas sin ayuda, pidiendo a su superior le corrija cuando cometa algún error, para así seguir practicando.

En la tercera fase, la recepcionista es toda una experta y contesta la planta telefónica instintivamente, ha adquirido la destreza y experiencia necesaria para ya no necesitar del consejo de su superior.

Existe otro tipo de aprendizaje, cuando la función aprendida es muy compleja. En este caso el dominio de la actividad exige un control continuo, pues aquel está siendo renovado constantemente y se deben variar los procesos aprendidos.

1.5. Beneficios de las competencias laborales

La aplicación de las competencias laborales tiene múltiples beneficios para el trabajador y para la empresa, en busca de mejorar la competitividad en el país. En esta sección se ampliarán los beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que van ligados a la gestión del recurso humano.

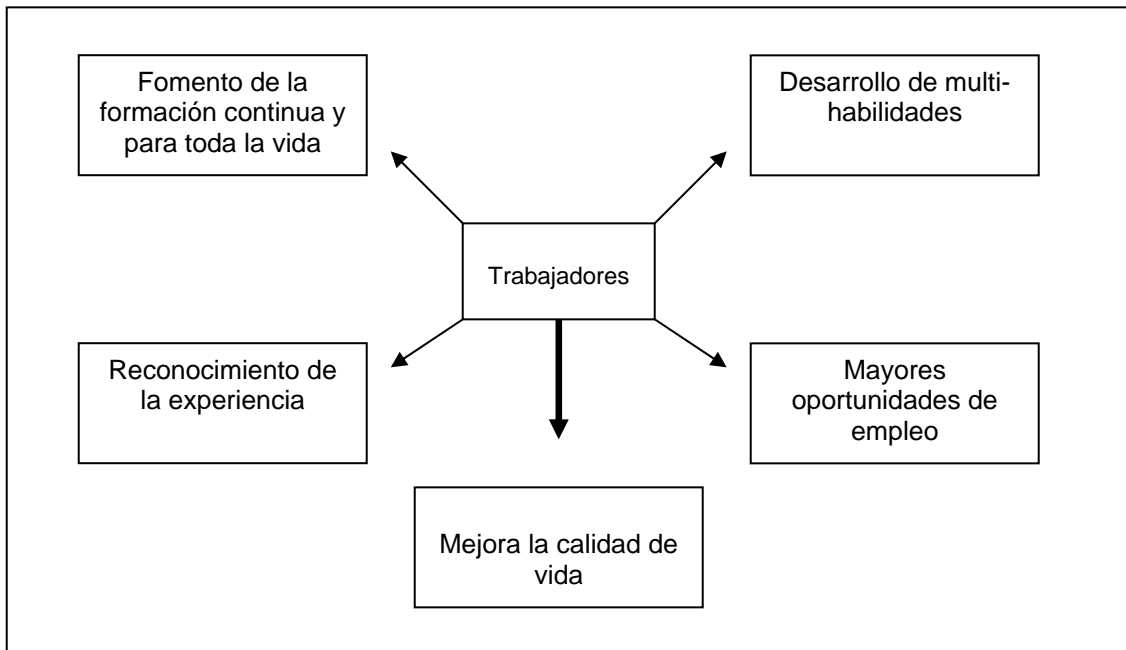
1.5.1. Beneficios para los trabajadores

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma. En la figura 3 se pueden observar los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales.

Una persona, para poder llevar a cabo una actividad laboral, debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias, esto no es suficiente. En el enfoque de competencia laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, porque además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella.

Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y, por supuesto, a una mejora en su calidad de vida.

Figura 3. Beneficios de las competencias laborales



Fuente: **Gestión por competencia laboral. Intecap. Pág. 63.**

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual varía dependiendo de la competencia que se está certificando. Esto promueve que el aprendizaje no se detenga al obtener la certificación, motivando al empleado a actualizarse y autoformarse.

Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades de capacitación que el mismo tenga. Esto le permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otro de los beneficios de trabajar por competencia laboral, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para las cuales son certificados, no pertenecen a un contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aspirar a cargos de mayor nivel jerárquico o del mismo tipo en otras empresas, que le permitan mejorar económicamente.

1.5.2. Beneficios para las empresas

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales.

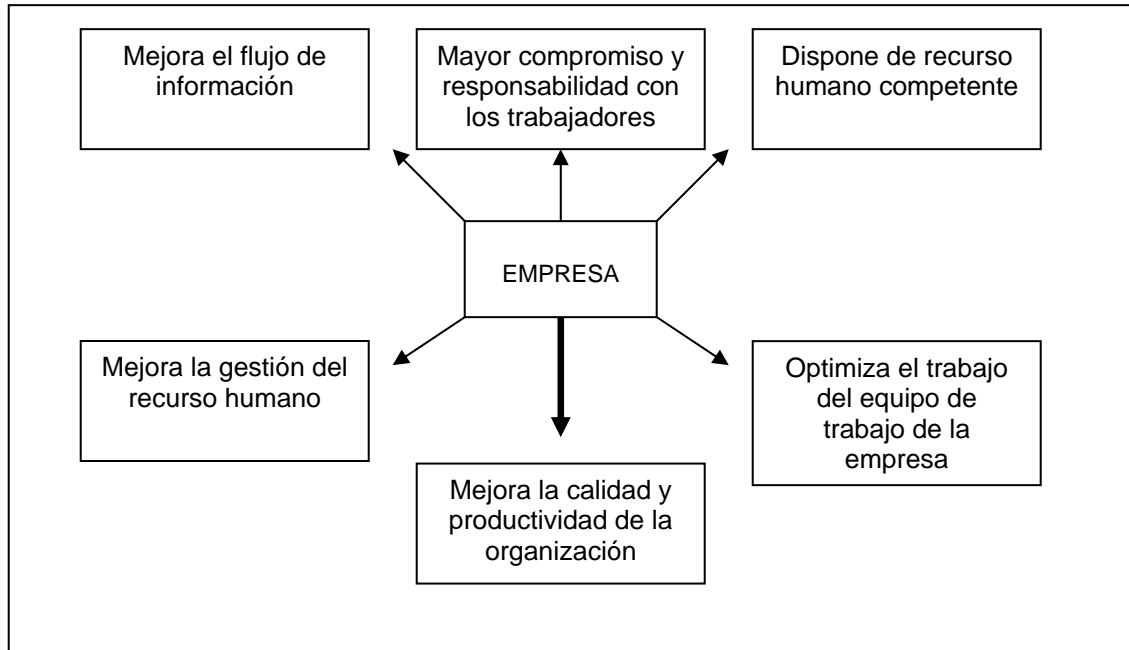
En primer lugar, porque cuando gestionan el recurso humano por competencia laboral, se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales .En segundo lugar, porque permiten efectivamente detectar las necesidades de capacitación de los empleados.

Tradicionalmente, el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera esta tenga sobre los empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, estos no son siempre los esperados.

Otra acción que es común a muchos programas de capacitación empresarial, es la fácil e ineficaz fórmula del recetario que supone que al repetir los mismos cursos por mucho tiempo, se obtendrán mejores resultados. Sin embargo, al igual que el caso anterior, estos no son completamente efectivos.

Al trabajar por competencias, la empresa identifica las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente en el contexto laboral, y de allí parte para detectar cuáles son sus necesidades específicas, lo que resulta en una capacitación efectiva.

Figura 4. Beneficios de las competencias laborales



Fuente: **Gestión por competencia laboral. Intecap.** Pág. 65.

En tercer lugar, todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia, así como que se ofrezcan mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores.

En cuarto lugar, la empresa verá una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contará con empleados que se sienten motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

A partir de estas consideraciones, se concluye que el mayor beneficio de trabajar por competencia laboral es utilizar combinar personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización mediante una notable mejora en la calidad y productividad de la misma.

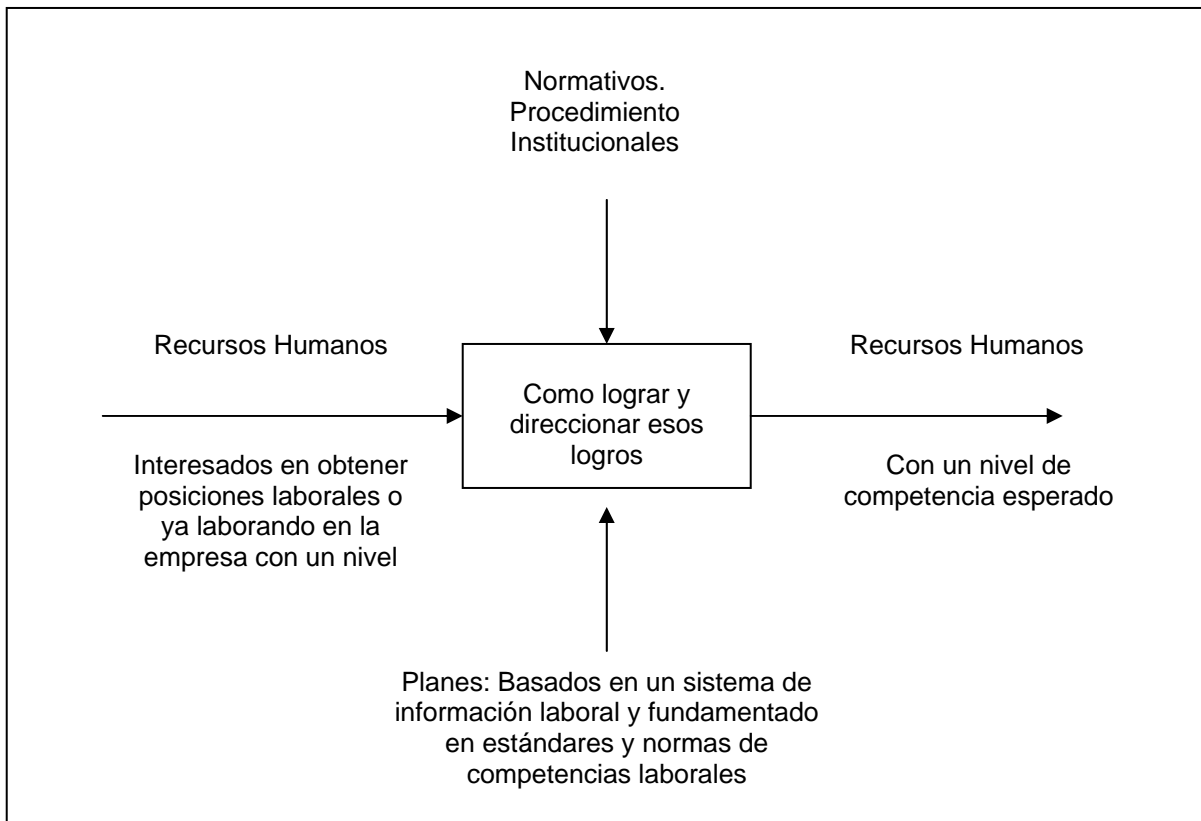
Sin embargo, para que los efectos del trabajo por competencia laboral sean efectivos y duraderos debe, además, formar parte de una estructura organizacional completa. Se deben crear las condiciones para que las competencias sean absorbidas y formen parte del pensar diario y del actuar de la gente, así como de la cultura de la organización.

1.6. Gestión del recurso humano por competencias

Al hablar de gestión de recursos humanos se hace referencia al proceso para dirigir y controlar que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que se fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas (ver figura 5).

Para lograrlo se ha desarrollado un modelo de gestión, el cual busca hacer más efectivos los diferentes procesos que se llevan a cabo en recursos humanos y que sus resultados se vean reflejados en la organización.

Figura 5. Concepto de gestión de recursos humanos por competencia laborales



Fuente: **Gestion por competencia laboral. Intecap. Pág. 82.**

1.6.1. Diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa

Se considerarán aspectos como el sistema de calidad, la estructura organizacional, la cultura y el clima organizacional, los canales y los tipos de información, así como las competencias. Esto se lleva a cabo con el objeto de que el consultor o administrador de recursos humanos conozca se identifique con la empresa y, así, poder llevar a cabo sus funciones optimizando los resultados.

1.6.2. Sistema de información laboral por competencias (SILC)

Esta es la base de información que una oficina de recursos humanos necesitará para llevar a cabo sus funciones. Durante su desarrollo, se identificarán las competencias requeridas, se elaborarán normas y estándares, perfiles laborales, así como los manuales de recursos humanos.

1.6.3. Aplicación a la gestión de recursos humanos por competencia laboral

La gestión de recursos humanos por competencia laboral permite al responsable de recursos humanos utilizar la información eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones.

La globalización y la apertura de mercados presenta retos y nuevas exigencias tanto a la organización, como a los empleados. Como resultado deben estar en disposición de actualizarse, afrontar retos y cumplir con los requerimientos de las modernas estructuras organizacionales.

Tradicionalmente, en recursos humanos se definían las características requeridas para ocupar un puesto determinado, con base en la experiencia, la buena fe o la visión del analista. Estas características tenían los siguientes inconvenientes:

- Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta.
- Es difícil predecir rasgos específicos a un puesto y definirlos objetivamente.
- No predicen el comportamiento en el trabajo.
- Las pruebas de evaluación que se utilizan no suelen tener relación con las tareas que las personas han de realizar en el trabajo.

A diferencia del enfoque tradicional, la nueva gestión de recursos humanos involucra las competencias laborales. A partir de ellas es posible identificar los comportamientos necesarios para ejecutar el trabajo efectivamente y luego se agrupan para definir el perfil de trabajo.

Las ventajas de este enfoque, en comparación con el tradicional, son:

- Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización.
- Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.
- Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta.
- Está orientado a resultados.
- La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos.

La importancia de las competencias radica en que los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, no son considerados individualmente sino como un conjunto. Por ejemplo: un perito contador que recién terminó la carrera, puede que conozca el código de la ley del impuesto sobre la renta y algunos principios contables básicos; sin embargo, no por eso va a ser competente para “llenar los formularios del impuesto sobre la renta”.

Pero ¿por qué molestarnos en aclarar la diferencia entre competencias y los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes tomadas individualmente? Debido a que es muy importante que el administrador de recursos humanos, al llevar a cabo sus funciones, considere las competencias como un todo para optimizar sus resultados.

La gestión por competencia laboral genera una gran cantidad de información, la cual será utilizada por la organización y los empleados en los diferentes procesos de recursos humanos.

La organización ha de tomar en cuenta que para implantar un sistema de competencias, deberá estar en disposición de:

- Contratar recurso humano cualificado y certificado en sus competencias
- Prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad
- Basarse en un perfil laboral para la contratación del personal
- Establecer la estructura salarial basado en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores
- Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación
- Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la organización
- Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional

Así mismo, el empleado debe:

- Analizar constantemente las funciones de su proceso de en busca de una mejora continua
- Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional
- Trazarse metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella
- Certificarse en sus competencias

La mayoría de las actividades de recursos humanos están relacionadas y se ven beneficiadas con las competencias laborales. En este modelo, éstas se dirigen hacia dos grandes objetivos:

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee.

En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollará estas características de la siguiente manera:

1.6.3.1. Captar recurso humano competente

Para lo cual llevará a cabo los siguientes procesos:

- a. Reclutamiento de personal** La gestión por competencias requiere un cambio de mentalidad y, por lo tanto, también un cambio en la dirección tradicional que se ha dado al proceso de reclutamiento. Aunque los medios utilizados son los mismos habrá que, poner más énfasis en la misión de la empresa y las competencias requeridas para la posición, así como al tipo de colaborador que la organización necesita.
- b. Selección de personal.** Una correcta selección deberá contemplar todos los aspectos plasmados en el perfil, para, luego, evaluar y entrevistar por competencias. Los resultados deberán reflejar claramente quién de todos los candidatos se adecúa más a la posición y ofrece la capacidad de desempeño requerida, de tal forma que la brecha entre lo necesario y lo real sea más corta.

- c. Evaluación de competencias.** La evaluación de competencias es uno de los aspectos novedosos de esta gestión:

En primer lugar, a las evaluaciones psicológicas tradicionales, se le han adicionado evaluaciones técnicas y prácticas como el *Assessment Center*, con el fin de identificar las competencias que las personas posean.

En segundo lugar, la evaluación de competencias es aplicada tanto a nuevos empleados en el proceso de selección, como a los antiguos al iniciar con la gestión por competencias. tomando en cuenta tanto las competencias ya adquiridas, así como el potencial que poseen para desarrollar nuevas. Los resultados servirán para identificar las necesidades de capacitación y diseñar un plan de carrera acorde a la realidad de los mismos.

- d. Inducción.** Para que el nuevo colaborador pueda integrarse correctamente a la organización y absorber la cultura del trabajo por competencia laboral, es imprescindible que la organización ofrezca una inducción tanto hacia la empresa como hacia la posición que la persona ocupará. Por ello al administrar los recursos humanos por competencias, este es uno de los aspectos que deberá ser considerado como primordial.

1.6.3.2. Asegurar el bienestar y desarrollo de sus colaboradores

Para ello se deberán llevar a cabo los siguientes procesos:

- a. Evaluación del desempeño** La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como una actividad que se debe realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de

permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto es necesario que se planifique el proceso, que se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación, que contiene y detalla los aspectos mencionados.

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles del desempeño de todos los que forman la organización.

A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. En general se pueden distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño:

- Decisiones administrativas (sistemas de incentivos y recompensas, remuneración variable, ascensos, promociones, traslados, etc.)
- Desarrollo del personal (detección de necesidades de capacitación, retroalimentación y consejería, planes de desarrollo, identificación de potenciales, identificación de sucesores)
- Investigación (evaluar la calidad de las selecciones, evaluar la calidad de la capacitación, analizar obstáculos del entorno, estudios de satisfacción laboral, evaluar la efectividad de los planes de desarrollo)

b. Capacitación. Partiendo de la evaluación del desempeño y la evaluación de competencias, se pueden determinar aquellas áreas en las que el colaborador necesita formación complementaria.

Por ejemplo, un empleado que debe llenar formularios y pagar impuestos. Tradicionalmente se decidiría el tipo de capacitación que se ofrecerá al empleado, con base en los conocimientos que se supone el individuo debe poseer. Así, lo más probable es que deba cursar un seminario de conceptos básicos de contabilidad.

En este sistema no se ha tomado en cuenta que muchos de los conceptos manejados ya son del conocimiento del empleado, por lo que el resultado no será el esperado.

En la nueva gestión, el encargado del área analizará, antes de tomar una decisión, qué competencias debe desarrollar el colaborador y diseñará un plan de capacitación acorde a sus necesidades.

En este caso, el empleado, en lugar de un seminario de conceptos básicos de contabilidad, lo más probable es que reciba uno de cómo llenar formularios de impuestos, ya que en la evaluación de competencias se detectó que esta era la competencia que necesitaba refuerzo.

c. Plan de carrera y de sucesión

Estos dos tipos de planes basados en competencias laborales, combinan los requerimientos de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas poseídas por el colaborador, respecto a las competencias requeridas por la organización. A partir de las evaluaciones de competencias y desempeño se determinan las brechas a completar para un desempeño efectivo o para ocupar otras posiciones dentro de la organización.

d. Sistemas de compensación

Se considera el proceso más difícil de implementar. Llevar a cabo compensaciones por competencias quiere decir que se considerarán para el cálculo las competencias de los empleados con relación a la posición que ocupan y a su desempeño. Por lo que para diseñar el sistema de compensaciones y estructura salarial, deberá

llevarse a cabo la evaluación del desempeño por competencias, para poder definir cuáles serán las compensaciones que se apliquen.

Es importante resaltar que el hecho de establecer una gestión por competencias no significa aumentos salariales. Lo que se busca, como se ha establecido con anterioridad, es ser competentes y compensar a los colaboradores por ese esfuerzo adicional que están realizando, valiéndose del logro de mejores oportunidades dentro de la organización o por otros medios (económicos y no económicos).

Una vez determinados los procesos de recursos humanos, este sistema de gestión habrá logrado:

En primer lugar la **certificación de las competencias** de los colaboradores, la cual puede ser extendida por la misma empresa o por una entidad certificadora.

En segundo lugar, una clara incidencia en **el desempeño organizacional**, el cual es uno de los más beneficiados con este proceso, como resultado de la mejora continua que se registra, la cual le da la oportunidad al empleado de superarse constantemente y ser evaluado en las competencias que posee.

Como resultado, el clima dentro de la organización también sufre un cambio importante. Este se torna más cordial y leal, se encuentran colaboradores y no empleados, se trabaja en pro de los objetivos colectivos e individuales y se construye paso a paso una cultura, en la cual el trabajo por competencias es una forma de vida.

2. ADMINISTRACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN LA FÁBRICA DE PANTALONES

En la fábrica de pantalones el personal es administrado por el departamento de recursos humanos de cada planta, siendo coordinadas todas las plantas por la dirección central de recursos humanos.

Las áreas de trabajo de la fábrica de pantalones se dividen en:

- Planta de corte
- Planta de costura
- Planta de acabados especiales
- Planta de lavandería
- Planta de plancha
- Planta de inspección final

Además, está el departamento de recursos humanos de las oficinas centrales, donde se administra el personal administrativo de la empresa.

El estudio de la gestión por competencias laborales está dirigido a la planta de inspección final, por lo que se hará referencia a esta planta.

2.1. Proceso de integración del personal

La integración del personal es el proceso mediante el cual se resuelven las necesidades de recursos humanos. Entre ellas tenemos el pronóstico de las necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. Entre los componentes del proceso de integración del personal tenemos:

2.2. Planeación del recurso humano

Esta etapa del proceso de integración del personal implica el pronóstico de las necesidades del recurso humano de la empresa y los pasos a seguir para cumplir y satisfacer las necesidades de cada departamento. En esta etapa se reciben las solicitudes de los departamentos que necesitan personal para proceder a realizar la requisición. Esta requisición debe ser autorizada por el jefe del área y el gerente de la planta. Cuando la requisición está completa, se entrega al coordinador de recursos humanos y se determina el número de empleados a contratar (Ver anexos fig. 12).

Esta solicitud debe contener información como:

- Planta que requiere el personal
- Departamento
- Área
- Cantidad total
- Puesto
- Cantidad por cada puesto
- Sexo
- Fecha
- Firma del jefe de área
- Vo.Bo. del gerente de la planta

2.2.1. Análisis de puestos

Este análisis es un desglose de las tareas específicas que debe realizar la persona que ocupe cierto puesto y las características personales necesarias para el desempeño de sus tareas. También permite al departamento de recursos humanos identificar los sistemas de compensación y evaluación del desempeño.

2.2.2. Especificación de funciones

La especificación de funciones abarca las características personales y experiencias necesarias de las personas para desempeñar las labores del puesto y asumir las responsabilidades que implica.

Los puestos y las funciones en el área de inspección final de la fábrica de pantalones se describen a continuación:

Carga a módulos de inspección:

- Supervisor de carga
- Personal de tráfico
- Personal de control de carga

Módulos de inspección

- Supervisor de módulo de inspección
- Cuadrador
- Recolector
- Inspeccionista
- Clasificador de reparaciones
- Reparador de costura
- Reparador de apariencia
- Inspeccionista de reparación
- Clasificador de segundas
- Auditor de calidad
- Contadores

Módulos de empaque

- Supervisor de módulo de empaque

- Cuadrador
- Separador por talla
- Colocador de accesorios
- Auditor de accesorios
- Contador
- Empacador
- Auditor de empaque
- Personal para trasladar cajas al muelle de exportación

Tabla II. Especificación de funciones del área de inspección

Puesto	Descripción del puesto	Especificación de funciones
Supervisor	Encargado del funcionamiento del área de trabajo asignada	Líder, proactivo, fácil comunicación, don de mando
Personal de tráfico	Trasladar el producto del área de plancha a los módulos de inspección	Organizado, habilidad en el manejo del palet truck
Personal de control de carga	Encargado de colocar la carga en el módulo asignado	Habilidad numérica, facilidad de interpretación de reportes de la planificación de carga
Cuadrador	Recibir los contratos completos en cada módulo	Habilidad numérica, facilidad de control de tapaderas de carga
Recolector	Entregar y recolectar prendas a cada inspeccionista	Habilidad numérica, analítico, ordenado y buen criterio del flujo del trabajo.
Inspeccionista	Revisar los defectos en cada prenda según el método	Uso de buen criterio para identificar defectos, rapidez y precisión para inspeccionar
Clasificador de reparaciones	Clasificar los defectos y asignar el flujo del módulo de reparación	Precisión para separar los defectos y asignarlos a los reparadores
Reparadores de costura	Reparar costuras dañadas	Habilidad y exactitud para el uso de maquinas de costura
Reparadores de apariencia	Desmanchar y retocar piezas defectuosas	Buen manejo de químicos para desmanchar

Fuente: Especificaciones para desarrollar el presente trabajo.

Tabla III. Especificación de funciones del área de empaque

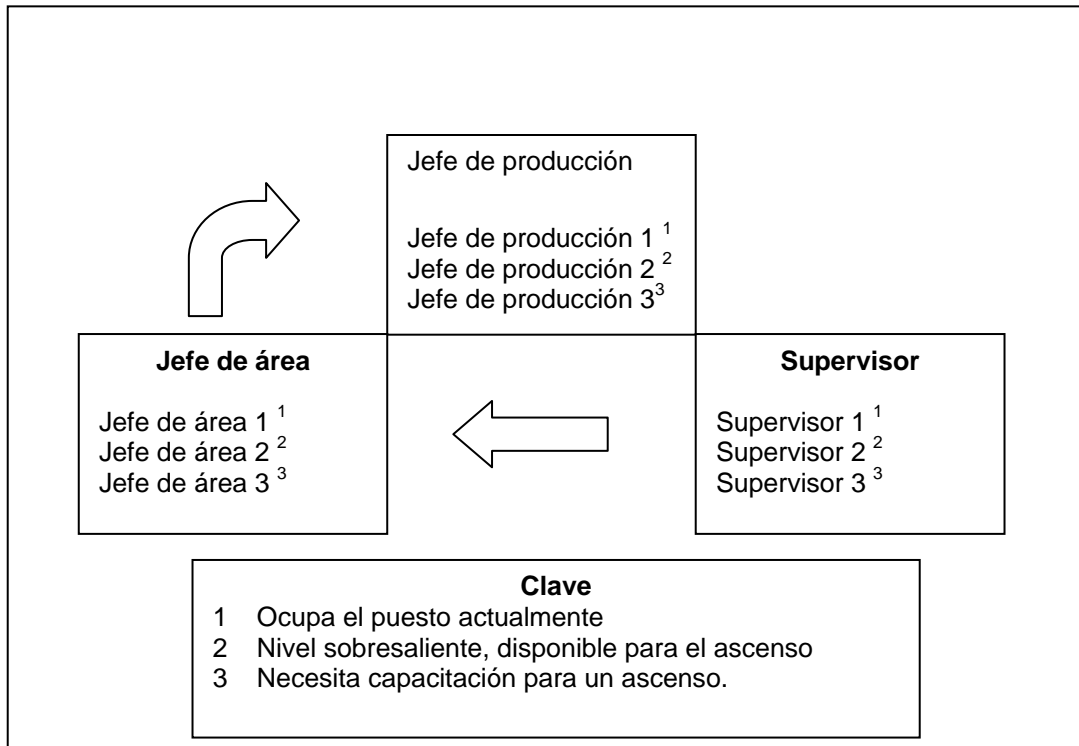
Puesto	Descripción del puesto	Especificación de funciones
Auditor de calidad	Verificar la calidad de las prendas inspeccionadas.	Criterio de saber si pasa o no pasa según especificaciones de las prendas
Contadores	Contar y entregar los contratos completos al siguiente proceso	Habilidad para contar con rapidez y precisión
Separador por talla	Separar por talla para la colocación de accesorios	Agudez visual con precisión para identificar las tallas
Colocador de accesorios	Colocar etiquetas de talla y precio a cada prenda	Habilidad y precisión para usar engrapadoras de bala plástica
Empacador	Empacar las prendas según indicaciones de la orden de exportación	Habilidad para contar y precisión para clasificar las tallas indicadas
Personal para trasladar las cajas al muelle de exportación	Trasladar las cajas selladas a los contenedores	Criterio para estibar cajas, habilidad para el manejo de los carretones de transportan las cajas

Fuente: Especificaciones para desarrollar el presente trabajo

2.2.3. Gráfica de reemplazos

La gráfica de reemplazos es un diagrama en donde se consignan los nombres de las personas que ocupan los puestos y los de los probables candidatos a reemplazarlas. Esta gráfica es confidencial y constituye un medio para pronosticar las necesidades e identificar la disponibilidad interna de personal.

Figura 6. Gráfica de reemplazos por área



Fuente: Datos para desarrollar el presente trabajo

2.3. Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la empresa, de personas para que ocupen puestos vacantes que existan por el incremento en la producción o la rotación de personal.

2.3.1. Fuentes de reclutamiento

Los costos de reclutamiento dentro de la empresa se han incrementado en un 12 % anual, por lo que se identifica y se atrae a personas calificadas que ofrezcan la garantía de permanecer dentro de la organización.

Entre las fuentes de reclutamiento de la fábrica de pantalones tenemos:

- Anuncios en la radio de la planta para que las personas lleven a familiares o conocidos
- Colocación de anuncios en la entrada de la planta
- Anuncios en clasificados en los diarios de mayor circulación en la ciudad
- Para puestos administrativos en bancos de datos de empresas de reclutamiento de personal

2.4. Selección y contratación

En la fábrica de pantalones la selección y contratación del personal operativo se realiza por los días lunes en horario de 07:00 a 14:00 h. Este proceso requiere se una serie de actividades que se describen en el diagrama del proceso de selección de personal operativo (Ver anexos fig. 13).

2.4.1. Solicitudes de trabajo

La solicitud contiene los datos generales del aspirante, así como los estudios realizados y la experiencia laboral; además, se solicitan 3 referencias personales con No. de teléfono.

2.4.2. Currículo vitae

Este debe ser claro, conciso y fácil de leer y comprender. Se le pide al aspirante que no contenga más de 3 hojas y, además, se debe adjuntar constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos, así como 2 cartas de recomendación y fotocopia de cédula completa.

2.5. Inducción

Cuando se ha terminado el proceso de selección y contratación se pasa a la etapa de inducción. Este es un programa para que los empleados de nuevo ingreso conozcan sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo y las políticas de la organización (Ver anexos fig. 14).

2.6. Pago de incentivos

El sistema de pago de incentivos relacionado con la eficiencia del módulo y el incentivo por calidad son variables, y para efecto de control se les denomina “Bonificaciones variables”. Los puestos que tendrán estos beneficios son:

- Inspector de módulo
- Reinspeccionista
- Accesorista
- Reparador
- Empacador
- Cuadrador
- Auditor de calidad
- Auditor de segundas

El pago de incentivos se compondrá de una meta simple pagada con base en la eficiencia diaria del módulo y una meta doble de acuerdo al promedio de la eficiencia semanal del módulo.

En los casos en que el módulo no alcance el porcentaje de eficiencia mínimo requerido diariamente, pero logre en promedio superar el 85 % previsto como mínimo, se le cancelará la meta doble, y los días que no hayan ganado la meta simple se le compensará proporcionalmente al promedio semanal obtenido.

2.7. Establecimiento de metas

Las metas que se pagan a los operarios y supervisores se describen en la siguiente tabla. Tomar en cuenta que el pago semanal, quincenal y mensual que se describe en las últimas tres columnas es la suma del salario base, la bonificación, el pago de la meta y el bono de calidad para cada rango según la eficiencia.

Tabla IV. Establecimiento de metas

Inspector de módulo					Bonificación	Q 250.00
					Salario base	Q 1190.50
Porcentaje	Meta simple	Meta doble	Bono/calidad	Pago semanal	Pago quincenal	Pago mensual
0 – 84.9 %	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 1,440.50
85 – 89.9 %	Q 18.50	Q 37.00	Q 72.00	Q 257.00	Q 514.00	Q 2,468.50
90 – 94.9 %	Q 20.00	Q 40.00	Q 72.00	Q 272.00	Q 544.00	Q 2,528.50
95 – 99.9 %	Q 21.50	Q 43.00	Q 72.00	Q 287.00	Q 574.00	Q 2588.50
100– 104.9%	Q 23.00	Q 46.00	Q 72.00	Q 302.00	Q 604.00	Q 2,648.50
105-109.9%	Q 24.50	Q 49.00	Q 72.00	Q 317.00	Q 634.00	Q 2,708.50
110 - + %	Q 26.00	Q 52.00	Q 72.00	Q 332.00	Q 664.00	Q 2,768.50

Fuente: Departamento de recursos humanos de la planta de inspección final.

2.8. Evaluación de desempeño

Es el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de las metas de cada empleado y la determinación de medios para mejorar su desempeño.

Entre las evaluaciones que se desarrollan tenemos:

- Control de eficiencias por módulo
- Porcentaje de rechazos por mala calidad
- Curva de aprendizaje para cada persona
- Evaluaciones teóricas
- Evaluación de habilidades

2.9. Usos de la evaluación del desempeño

Los reportes de las evaluaciones de desempeño ayudan al departamento de recursos humanos a distinguir entre empleados de alto, medio y bajo desempeño.

Además, se utilizan para el pago de metas, desplazamiento de personal a módulos donde se requiere personal con más habilidades, necesidades de capacitación, clima laboral y mejoras en los métodos de trabajo.

3. INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

3.1. Introducción al sistema de información por competencias laborales

En el área de inspección final de la fábrica de pantalones el recurso humano es un factor que permite alcanzar la productividad requerida. Por esta razón, se ubica a la administración de recursos humanos por competencias laborales en primera plana y, por lo tanto, es necesario adoptar estrategias que permitan su desarrollo y le agreguen valor.

La gestión por competencias laborales es uno de los enfoques que permiten una mejor visión de los resultados que se esperan de las personas, en relación con las estrategias globales de la fábrica. Por medio de este enfoque se busca no solo capacitar para lograr la calificación del personal, sino también lograr la dotación de personas competentes cuya capacidad se ve demostrada mediante de la efectividad en el cumplimiento de sus funciones y, principalmente, en el alcance de las metas de producción por módulo y los resultados positivos de los indicadores de productividad.

El sistema de competencias es la base para la gestión del recurso humano, ya que en él se identifican las competencias requeridas para cumplir con calidad la misión del área analizada.

3.1.1. Conformación del sistema de información

El sistema de información por competencias laborales lo conforman:

- La definición de las competencias laborales requeridas en el área de inspección final
- La descripción de las competencias requeridas en el área, por medio de estándares o normas de competencia laboral, dependiendo el nivel de detalle que se requiera en la fábrica
- Las descripciones de puestos y de perfiles laborales, donde se describen las competencias, indicadores de gestión, requerimientos, clientes y características que debe tener una persona para desempeñar un cargo
- El catálogo de matrices, en donde se registra información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el administrador de recursos humanos

Las ventajas de que recursos humanos cuente con el sistema de información son las siguientes:

- La información que sirve de base para desarrollar los diferentes procesos de Recursos Humanos, se conjunta en un solo lugar
- Se cuenta con los datos necesarios en el tiempo adecuado
- Es un sistema accesible para todos los empleados de la empresa

Para poder conformar el sistema de información se debe seguir un procedimiento establecido. Se podrá notar que en dicho esquema existen dos puntos de decisión, que son los siguientes:

- Definir el enfoque del análisis a utilizar (Funcionalista o conductista)
- Utilizar la clasificación de competencias para el medio guatemalteco

3.2. Metodología para elaborar el sistema de información por competencias laborales (SILC)

La metodología de la gestión para el área de inspección final en la fábrica de pantalones consta de una serie de fases; sin embargo, es necesario, antes de entrar de lleno a la metodología, recordar que para poder elaborar el sistema de información por competencias es preciso que la empresa tenga formulada su planeación organizacional, así como su planeación de recursos humanos.

3.2.1. Planeación organizacional

Para realizar la planeación de objetivos a futuro, se deben incluir:

- a) Planeación normativa
- b) Planeación estratégica
- c) Planeación operativa

La información contenida en estos planes será de suma utilidad para definir el enfoque adoptado para el análisis de las competencias laborales, y en sí constituye la base para la planeación de recursos humanos.

3.2.2. Planeación de recursos humanos

Esta es la fase de preparación que se realiza como fundamento de las decisiones a tomar, así como de las acciones a llevar a cabo para lograr los objetivos.

La planeación de recursos humanos afecta todas las operaciones del área. Por una parte, es necesario determinar la cantidad de personas que se necesitará contratar, así como el tipo de empleados que se requiere, y por otro lado, basado en esta información, planificar las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, sistema de remuneraciones y recompensas, etcétera, para poder llevarlas a cabo eficientemente.

La provisión y demanda de empleados que una organización tendrá a corto, mediano y largo plazo debe ser sistemática y considerar los siguientes aspectos:

- a. **Desafíos que presenta el mercado.** Es difícil predecir los acontecimientos que se producirán en el entorno, ya sean tecnológicos, políticos, legales, etcétera, así como los efectos que tendrán sobre la organización. Sin embargo, la junta directiva y la gerencia general deben aplicar técnicas de análisis que les permitan prever los cambios que pueden afectar a la empresa en forma directa, a fin de ser precavidos y tener un plan para contingencias.
- b. **Plan estratégico de la organización.** Debe ser considerado debido a que los objetivos planteados en el mismo, se verán directamente afectados por el recurso humano con el que cuente la empresa. Por ejemplo, si una organización tiene prevista para el año 2006 la prestación de un nuevo servicio a sus clientes, en la planificación deberá especificarse si para el desarrollo del mismo pueden utilizarse algunas de las personas que ya trabajan para la misma o si será necesario contratar nuevo personal con características específicas.
- c. **Cambios en el mercado laboral.** La oferta del mercado laboral en Guatemala cambia constantemente debido a la aparición de nuevas empresas nacionales y transnacionales que prestan un servicio o venden un producto. Estas variables afectan directamente a la

demanda de personas profesionales y altamente calificado en una rama específica. Para planificar se deberán considerar los contratiempos que puedan suceder, así como las posibles ofertas que se harán al candidato según las competencias requeridas para el puesto en el departamento de inspección final de la fábrica.

Entre las ventajas de la planeación de recursos humanos se cuentan:

- Mejor utilización del recurso humano
- Los esfuerzos del gestor de recursos humanos están dirigidos al cumplimiento de los objetivos globales de la empresa
- Economía en las contrataciones
- Obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal capacitado
- Tener personal competente en el momento y lugar precisos

Al planificar efectivamente el recurso humano, los responsables del área se ven beneficiados, pues tienen la oportunidad de plantear, entre otras cosas, ofensivas de contratación y capacitación de personal.

Se deben tomar en cuenta no solo el tipo de personal, el número de empleados necesarios para cumplir con las expectativas de la fábrica, así como los procedimientos a seguir, sino también establecer políticas que permitan satisfacer las necesidades específicas del empleado, con el fin de establecer vínculos de compromiso y lealtad hacia la empresa.

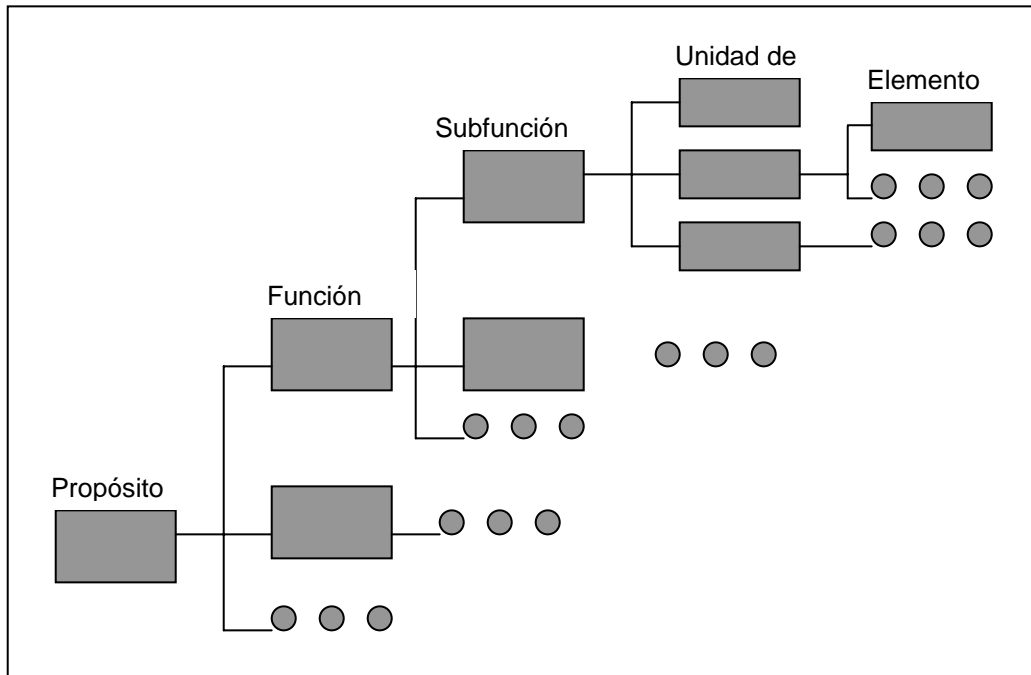
3.3. Identificación de competencias por medio del análisis funcional

Uno de los enfoques referentes a la identificación de competencias en el sector textil, y específicamente en el área de inspección final, es el que se realiza a través de un análisis funcional, el cual es utilizado para la identificación de competencias mediante las actividades que se desarrollan en los módulos de inspección final en la fábrica de pantalones.

El análisis funcional es una técnica comparativa, en la que se analizan las diferentes relaciones que existen entre resultados y habilidades, conocimiento y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de una función con otra constituye el principio de la selección de los datos relevantes, como base para la evaluación o la formación del recurso humano que las desempeña.

Para el desarrollo del análisis funcional no se puede seguir una fórmula, ya que es un proceso interactivo; se parte de un propósito principal y se desglosa en funciones clave en concordancia con las teorías administrativas. Los siguientes desgloses (subfunciones, unidades y elementos de competencia), se complementan, de acuerdo a la complejidad de las funciones.

Figura 7 Mapa funcional



Fuente:., Intecap. 2001. **Gestión por competencias laborales**, Pag. 98.

3.4. Elaboración de normas de competencias

El producto final del competente de normalización son las normas técnicas o estándares de competencia laboral, documentos en donde se especifican los requerimientos necesarios de calidad con los que una persona debe desempeñar una función productiva, definida en la etapa de identificación, en diferentes ámbitos laborales.

Dentro del componente de normalización, la etapa de definición de las normas técnicas, en sus múltiples aplicaciones, constituye un insumo valioso, tanto para la formación profesional, como para el proceso de gestión del recurso humano, ya que las mismas podrán ser utilizadas no solo en el aspecto de capacitación, con el fin de garantizar la calidad y eficacia del servicio, sino también para proveer al área de inspección final el recurso humano idóneo en el cumplimiento de las funciones asignadas, realizando, por medio de estándares

establecidos, una adecuada evaluación, selección, contratación, inducción, capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos.

Para elaborar las normas técnicas o los estándares, es preciso realizar previamente:

- a. Análisis funcional para comprender todas las funciones del área de inspección fina, desde su propósito principal hasta las funciones individuales
- b. Matriz funcional, para interrelacionar ocupaciones o puestos de trabajo y analizar las funciones asignadas o por asignar

3.5. Construcción de matrices funcionales

Una de las ventajas de trabajar por competencia laboral es el uso de las matrices que proporcionan información precisa en el momento justo.

Las matrices se desarrollarán a partir de los datos obtenidos en la identificación de competencias, el mapa funcional, así como de las normas y estándares ya establecidos. Registrarán información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el gestor de recursos humanos.

La matriz funcional sirve para contar con información de las posiciones identificadas, las competencias para desempeñarlas, así como el nivel en el que las competencias son requeridas.

En esta matriz se deberán registrar todos los perfiles laborales identificados en el área de inspección final, especificando, por cada uno, la clasificación asignadas a las competencias encontradas así como los niveles de 1 a 5 en los que deberán estar presentes para desempeñar las funciones efectivamente en el proceso final de la elaboración de pantalones de lona.

3.6. Elaboración de perfiles laborales

El perfil laboral para el personal del área de inspección final debe contar con la siguiente información:

- 1. Identificación y autorización:** Es importante que se incluya el visto bueno y autorización de la Gerencia General del perfil elaborado.
- 2. Propósitos de la organización:** En este apartado se deben incluir la misión, visión, valores y política de calidad del área de inspección final.
- 3. Mapa funcional:** El cual se obtuvo como resultado del análisis funcional realizado inicialmente. Está orientado al desarrollo de currículos de formación utilizando la técnica de trabajo en grupos.
- 4. Perfil laboral:** Se refiere a las descripciones de cada uno de los perfiles laborales identificados en el área, acompañado de sus estándares y normas respectivas.
- 5. Catálogo de matrices:** Se debe incluir la matriz estructural del área de inspección final.

4. IMPLEMENTACION DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA DOTACIÓN DE PERSONAL

4.1. Selección de personal por competencias

Dotar de personal competente para el área de inspección final de la fábrica es una de las funciones más importantes que desarrolla Recursos Humanos y conlleva un alto grado de responsabilidad.

De una contratación acertada dependerá que la fábrica cuente con personal calificado y sea competitiva. Para el gestor de recursos humanos es importante no cometer errores y tomar una buena decisión al contratar un empleado. Si comete un error al contratarlo, se da cuenta de él y lo rectifica en un término de seis meses. El costo de reemplazar ese empleado es de dos veces y media el valor del salario anual de dicha persona.

Al contratar personal, la empresa está invirtiendo recursos no solo en la atracción de candidatos potenciales y en el proceso de evaluación; además, ha de invertir en la inducción y capacitación del nuevo empleado, así como en crear un fondo para cubrir las prestaciones laborales y para aquellos bonos y premios especiales que le habrá ofrecido para que aceptara trabajar en su organización.

Si hace un cálculo grosso modo, se dará cuenta que mensualmente la empresa deberá invertir en ese empleado alrededor del doble de su salario, y dependiendo del tiempo que tarde en remediar el error, así serán los gastos en los que tenga que incurrir.

Sin embargo, no todo es cuestión de dinero; la fábrica trabaja como el engranaje de un reloj, necesita que todas las piezas estén en su lugar y bien afinadas para poder funcionar.

Al contratar personal, no solo se ingresa un nuevo trabajador a la fábrica; en realidad, se introduce a un nuevo miembro de la familia, una pieza importante para que todo funcione perfectamente, por lo que los errores de este nuevo empleado no solo repercuten en su desempeño, sino también en el de toda la empresa.

El éxito del departamento de recursos humanos dependerá de su capacidad para contratar acertadamente al activo más importante de toda empresa, sus empleados.

4.2. Elaborar la descripción del puesto por competencias laborales

En la gestión por competencia laboral el análisis de perfiles laborales se transforma, ya que, a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado, se torna flexible y dinámico.

El analizar y describir perfiles laborales, utilizando la información que proporcionan los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera, permitirá al área de recursos humanos:

1. Conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización
2. Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo
3. Reorganizar la estructura laboral de la organización
4. Planificar las necesidades de recurso humano
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes
6. Eliminar requisitos y demandas no indispensables
7. Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.
8. Determinar niveles realistas de desempeño
9. Crear planes para capacitación y desarrollo

10. Brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa
11. Planear las necesidades de capacitación
12. Tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación
13. Elaborar planes de carrera
14. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
15. Tener información para elaborar planes de incentivos

Independientemente de cuál sea el caso, al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben de ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.
2. Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. Las funciones a desempeñar en una posición de trabajo pueden ser las mismas; sin embargo, variará la forma en que se lleven a cabo dependiendo de la persona que ocupe el cargo, ya que las aptitudes y rasgos de personalidad que los caracterizan son distintos.
3. Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen.

Los puntos que se incluyen en la elaboración de los puestos de trabajo son:

Paso No. 1 Completar datos informativos de la posición.

Tabla V. Requisitos para ocupar la plaza vacante

Nombre del puesto: <i>Indicar el puesto para el que se quiere contratar personal</i>	Fecha: <i>Fecha de la solicitud del personal</i>
Departamento o unidad: <i>Departamento a donde se va a cargar el nuevo personal</i>	Área: <i>Área de trabajo dentro de la empresa</i>
Número de personas a contratar <i>Cantidad de personas que se necesitan</i>	Departamento / municipio <i>Lugar donde se encuentra la fábrica</i>
Nombre del puesto de quien le supervisa directamente: <i>Jefe superior inmediato de las personas que se van a contratar</i>	Nombre del cargo de quien supervisa directamente: <i>Nombre del jefe superior inmediato</i>

Fuente: Mertens, Leonard. **Certificación de las competencias**, Pág. 123.

Paso No. 2 Formular la misión o el propósito principal del puesto

- a) ¿Cuál es la razón de ser de la posición?
- b) ¿Cuál es la misión de la posición?
- c) ¿Cuáles son los dos verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?
- d) ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área?

- e) ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?
- f) ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?

Paso No. 3 Establecer la educación formal requerida:

Indicar el grado de escolaridad requerida de las personas a contratar para cubrir las plazas vacantes

Paso No. 4 Establecer requerimientos de experiencia:

Tabla VI. Requerimientos de experiencia

1. Tiempo de experiencia (marque sólo 1)	
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Uno a tres años
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Tres a cinco años
<input type="checkbox"/> Hasta un año	<input type="checkbox"/> Mas de cinco años
2. Especificación de la experiencia (marque las que apliquen)	
<input type="checkbox"/> Experiencia en empresas similares	
<input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Experiencia en actividades similares	
3. Contenido de la experiencia	
Tomando como referencia la especificación de la experiencia detalle el contenido pertinente (tipo de institución, puestos ocupados, actividades, destrezas específicas y destrezas generales)	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

Fuente: Mertens, Leonard. **Certificación de las competencias**, Pág. 125.

Paso No. 5 Completar la encuesta de entorno laboral

La presente encuesta sirve para detectar las principales características del entorno de trabajo donde opera la posición. La información resultante sirve para diseñar diversas aplicaciones de recursos humanos como selección, capacitación, valoración de puestos, programas de seguridad, etc.

Nombre de la posición o posiciones: **Inspector de módulo**

Fecha: **28 de febrero de 2005**

Analista: **Luis Flores**

Instrucciones

- Complete la presente encuesta. A este efecto tome en cuenta el contexto típico donde opera la posición y analice el grado en que las distintas características inciden en la posición. Si el ítem no aplica, déjelo en blanco.

- Una vez completada la encuesta, resalte aquellas características del entorno de trabajo que considera las más críticas para la posición (subraye o marque con una X.) El número de características resaltadas no debe pasar de 10.

RELACIONES INTERPERSONALES

1. **Formalidad de la comunicación:** Grado en que la comunicación es informal o personal (por ejemplo conversaciones espontáneas cara a cara) formal o impersonal. (Tales como llamadas telefónicas, circulares, memorandos, correos electrónicos, etc., con poca interacción personal).

1	2	3	4	5	6	7
Muy informal		Medianamente formal				Muy formal

2. **Métodos de comunicación:** frecuencia con la que el puesto requiere una variedad de métodos de comunicación tales como cara a cara, discursos públicos, video-conferencias, etc. Estime la secuencia según la siguiente escala:

Tabla VII. Métodos de comunicación

Método de comunicación	Escala							
a. Cara a cara	1	2	3	4	5	6	7	8
b. Individual o grupal	1	2	3	4	5	6	7	8
c. Discurso público	1	2	3	4	5	6	7	8
d. Video conferencia	1	2	3	4	5	6	7	8
e. Correo de voz	1	2	3	4	5	6	7	8
f. Teléfono	1	2	3	4	5	6	7	8
g. Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7	8
h. Computación interactiva	1	2	3	4	5	6	7	8
i. Notas escritas a mano	1	2	3	4	5	6	7	8
j. Cartas y memos	1	2	3	4	5	6	7	8
k. Reportes / informes escritos	1	2	3	4	5	6	7	8

Fuente:., Mertens, Leonard. **Certificación de las competencias**, Pág. 129.

3. **Subjetividad de la comunicación:** Grado en que la posición comunica contenidos subjetivos o emocionales (sentimientos, pensamientos, ideas) versus la comunicación de contenidos objetivos, verificados y basados en datos o hechos

1 2 3 4 5 6 7
 Muy objetiva Medianamente objetiva Muy subjetiva

4. **Interacción social:** Grado requerido de contactos interpersonales (clientes, supervisores, personas externas)

1 2 3 4 5 6 7

Muy poco contacto Mediano contacto Mucho contacto

5. **Tipo de interacción laboral:** Importancia de los distintos papeles que el ocupante del puesto puede asumir

Calificar con la siguiente escala:

- a. Poca importancia
- b. Cierta importancia
- c. Mediana importancia
- d. Importante
- e. Muy importante

Tabla VIII. Roles requeridos

Tipos de interacción o roles requeridos	Escala				
a. Supervisar / dirigir trabajo de otros	a	b	c	d	e
b. Persuadir o influenciar	a	b	c	d	e
c. Proveer servicio / ayuda a otros	a	b	c	d	e
d. Capacitar / entrenar a otros	a	b	c	d	e
e. Colaborar / poyar a un equipo	a	b	c	d	e
f. Coordinar / organizar actividades	a	b	c	d	e
g. Entrevistar / investigar a otros	a	b	c	d	e
h. Oponer / cuestionar a otros	a	b	c	d	e
i. Tratar con el público	a	b	c	d	e
j. Otro/ especificar _____	a	b	c	d	e

Fuente: Mertens, Leonard. **Certificación de las competencias**, Pág. 132.

- 6. Responsabilidad por la salud / seguridad de otros:** Nivel en el cual la posición requiere que el ocupante sea cuidadoso en no causar daño a otros. Incluye la responsabilidad de establecer políticas y programas de protección a otros.

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna Responsabilidad		Cierta Responsabilidad			Alta Responsabilidad	

- 7. Responsabilidad por el trabajo de otros:** Asumir la responsabilidad por el resultado de otros. Incluye asumir la responsabilidad por los errores o fracasos de otros.

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna Responsabilidad		Cierta Responsabilidad			Alta Responsabilidad	

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

- 8. Entorno laboral:** Frecuencia con la que el trabajo es ejecutado en una variedad de entornos como interiores, exteriores, etc. Utilice la siguiente escala:

- a. Nunca o no aplica
- b. Una vez al año
- c. Más de una vez al año pero no mensualmente
- d. Más de una vez pero no semanalmente
- e. Más de una vez a la semana pero no diariamente
- f. Diariamente (1 ó 2 veces al día)
- g. Varias veces al día
- h. Cada hora o continuamente

10. Proximidad física: Grado en que la posición requiere que el ocupante ejecute sus actividades muy cerca de otra persona.

1 2 3 4 5 6 7
 No cercanía Cierta cercanía Mucha cercanía

11. Posición del cuerpo: Frecuencia con la que el cuerpo debe adoptar varias posturas para ejecutar actividades de trabajo. Use la siguiente escala

1. Nunca
2. Menos del 10 % de tiempo
3. Entre el 10 % y 33 % del tiempo
4. Entre 33 % y 66 % del tiempo
5. Más del 66 % del tiempo
6. Continuamente

Tabla X. Posición del cuerpo en el área de trabajo

a. Sentado	1	2	3	4	5	6
b. Parado	1	2	3	4	5	6
c. Acostado	1	2	3	4	5	6
d. Subiendo escaleras	1	2	3	4	5	6
e. Caminando y corriendo	1	2	3	4	5	6
f. Arrodillado	1	2	3	4	5	6
g. Manteniendo equilibrio	1	2	3	4	5	6
h. Manipulando herramientas	1	2	3	4	5	6
i. Agachado	1	2	3	4	5	6
j. Haciendo movimientos repetitivos	1	2	3	4	5	6

Fuente: Mertens, Leonard. **Certificación de las competencias**, Pág. 139.

Características estructurales de la posición

12. Consecuencia de los errores: Amplitud y severidad de los errores más graves que pueden ocurrir por negligencia en el desempeño de la posición

1	2	3	4	5	6	7
Mínimas		Cierta gravedad				Muy graves

13. Rendimiento por resultados: Grado en que el rendimiento del ocupante es juzgado por resultado tangibles o por ausencia de errores verificables

1	2	3	4	5	6	7
Muy limitado		Cierta importancia				Sustancial

14. Claridad de la tarea: Grado en que las actividades y los objetivos a lograr están claramente definidos o comunicados

1	2	3	4	5	6	7
Poca claridad		Mediana claridad				Alta claridad

15. Precisión requerida: Rango en que la posición requiere un desempeño de precisión o exactitud

1	2	3	4	5	6	7
Bajo grado		Mediano gado				Alto grado

4.3. Establecer competencias para la selección

Ya establecida la descripción del puesto, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en la selección y cuáles adquirirse en la capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de ser modificadas.

Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación es más difícil.

Tabla XI. Tipos de competencias

Tipos de competencias	Grado de modificación
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	No modificables

Fuente: Cinterfor. 1997. **Formación basada en competencia laboral**. Pág. 205.

Para establecer qué competencias son necesarias para poder trabajar en el área de inspección final de la fábrica de pantalones, se deben describir los conocimientos y las destrezas, entre las que tenemos:

Tabla XII. Calificación de conocimientos y destrezas

Inspector de módulo	
Conocimientos	Descripción
Medidas	Utilizar las cintas métricas y conocer las medidas en pulgadas en escalas de ¼ "
Tipos de telas	Conocer los tipos de tela con los que se trabaja en la fábrica lona y poliéster y twill
Partes de un pantalón	Identificar la pretina, cadera, entrepierna rodilla y ruedo de un pantalón
Tipos de costuras	Conocer la costura de máquina plana, collaretera, overlock, atracadoras
Destrezas	Calificación
Habilidad numérica	Facilidad para sumar y restar operaciones básicas y de medidas en pulgadas
Rapidez y precisión en operaciones manuales	Facilidad para maniobrar un pantalón para inspeccionarlo en la parte de adentro y en la parte de afuera

Fuente: Elementos de evaluación para el presente trabajo.

4.4. Reclutamiento por fuentes externas

Cuando dentro de la empresa no se cuenta con candidatos con los que sea posible satisfacer la demanda debido al crecimiento de producción o debido a la rotación interna y externa de la empresa, es necesario reclutar personal en fuentes externas como:

1. Consultores de recursos humanos
2. Anuncios en medios de comunicación
3. Solicitudes no pedidas
4. Referencia de empleados
5. Instituciones de formación y educativas

Texto de anuncio a validar para la contratación por fuentes externas

Figura 8. Anuncio para medio de información

Inspector de módulo

Fábrica de pantalones contratará a persona proactiva, con rapidez y precisión en operaciones manuales.

Requerimos

Persona de sexo femenino con tercero básico aprobado, acostumbrada a trabajar bajo presión para alcanzar metas de producción.

Ofrecemos:

- Salario atractivo
- Bonificación por metas
- Beneficios adicionales

Interesadas presentarse en la dirección de la empresa de 7:00 a 10:00 Hrs. de lunes a miércoles.

Fuente: Criterio para el desarrollo del presente trabajo.

Este anuncio debe colocarse en los dos diarios de mayor circulación de preferencia el día lunes, además colocarlo en las puertas de entrada a la fabrica.

4.5. Evaluación de competencias

Para obtener resultados precisos y que proporcionen información veraz la evaluación debe desarrollarse en función de cómo se ha definido el perfil laboral y de las competencias que este implica. Esta deberá ser confiable y presentar un método válido, efectivo y aceptado tanto por el evaluador como el evaluado. Los resultados de la evaluación, servirán para orientar, capacitar e identificar líderes potenciales.

La evaluación de competencias es un procedimiento para establecer si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar el cargo o actividad, incluyendo evaluación de conocimientos y destrezas.

4.6. Plan de sucesión

Es una herramienta que proporciona medios para desarrollar en las personas las competencias clave necesarias para el éxito, mediante la detección de la desviación existente entre las competencias poseídas actualmente por el candidato y aquellas que necesita desarrollar para ser competente en la posición requerida.

Para un reemplazo en el área de inspección final se tienen los siguientes casos:

1. Renuncia de la persona que ocupa el puesto
2. Retirado del puesto por decisión del jefe
3. Traslado a otro puesto o a otro departamento
4. Crecimiento del área por lo que se contratará mas personal

La jerarquía de puestos en un módulo de inspección se describe a continuación.

- Supervisor
- Auditor de calidad
- Cuadrador
- Recolector
- Inspector

Para promover a una persona a un puesto inmediato superior, es necesario evaluar algunos criterios, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

Figura 9. Plan de sucesión

Área: Inspección final	
Posición : Inspector de módulo	
Ocupante: Vacante	
Candidato: Lucia Esquivel	
Edad: 24 años	
Evaluación potencial: Muy bueno	
Resultado de capacitación	
Habilidad y precisión:	Sí
Rapidez en operaciones manuales:	Si
Criterio para detectar errores:	Si
Trabajo en equipo:	Si
Criterios de calidad:	Necesita mejorar

Fuente: Criterio para el desarrollo del presente trabajo.

4.7. Plan de carrera

A partir de la evaluación del desempeño y de competencias, es posible ofrecer motivadores de tipo intangible a los colaboradores, como un plan de carrera bien establecido y que les garantice la oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa.

Una carrera profesional no se refiere a los estudios o preparación académica que el empleado haya tenido, sino a todas las funciones que ha desempeñado y la experiencia que ha adquirido durante su vida laboral.

Hacer carrera quizá suene un concepto muy personal, que se relaciona con el curso que cada persona desea darle a su vida; alcanzar las metas que se ha propuesto, así como satisfacer las motivaciones que impulsan al individuo a trabajar.

En la actualidad, la empresa ha encontrado en el plan de carrera la solución para hacer frente a sus necesidades de personal, principalmente cuando se trata de puestos claves.

Entre los factores que son esenciales para el desarrollo profesional de una persona dentro de una organización tenemos:

- Igualdad de oportunidades
- Apoyo del jefe inmediato
- Conocimiento de las oportunidades
- Interés del empleado
- Satisfacción profesional

Figura 10. Perfil laboral para planes de desarrollo

Perfil laboral para planes de desarrollo	
Nombre:	<u>Identificar al empleado para el plan de desarrollo</u>
No. de empleado:	<u>No. de pago del empleado para el plan</u>
Posición:	<u>Puesto actual del empleado</u>
Experiencia:	<u>Tiempo de experiencia</u> Edad: <u>Edad del empleado</u>
Posiciones anteriores	
Posición	<u>Describir las posiciones que el empleado a desempeñado en la empresa</u>

Fuente: Criterio para el desarrollo del presente trabajo.

Figura 11. Evaluación para el plan de desarrollo

Evaluación general del desempeño
Resultado de la evaluación del puesto que desempeña actualmente el empleado.
Potencial para promoción
Criterio para promoverlo a un puesto superior
Que puestos específicos puede desempeñar
Puesto inmediato superior al que actualmente desempeña
Aspectos del desempeño que debe mejorar
Áreas de oportunidad donde necesita capacitación

Fuente: Criterio para el desarrollo del presente trabajo.

5. SEGUIMIENTO AL PROCESO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

5.1. Analizar los resultados de la implementación de las competencias laborales

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar de dos maneras:

- a) Comparación contra un estándar asignado por el departamento de ingeniería de la planta de inspección final
- b) Uso de puntuaciones normalizadas por la gerencia de producción del área de inspección final de la planta

5.1.1. Comparación contra un estándar

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido por el departamento de ingeniería de la planta de inspección. Esta evaluación se realiza individualmente y se consideran indicadores como:

- Tiempos para cada etapa de la inspección
- Porcentajes de rechazos por mala calidad
- Habilidad y precisión en los métodos de trabajo
- Eficiencias individuales
- Eficiencias por módulo

5.1.2. Puntuaciones normalizadas

En este procedimiento, una persona y el módulo al que pertenece es comparado contra otra persona y otro módulo de inspección considerando factores como:

- Cantidad de producción por jornada
- Cantidad de lotes rechazados por malos procesos de inspección
- Pago de horas extras para cumplir con las metas de producción proyectadas

5.1.3. Tipos de resultados

Después de realizar el análisis de los resultados, obtenemos 3 clasificaciones, las cuales se describen a continuación:

Clasificación A: Personas que han ejecutado su trabajo de una forma eficiente; por lo general el módulo obtiene pago de metas todas las semanas debido a la eficiencias reportadas y los bajos porcentajes de rechazos por mala calidad

Clasificación B: Personas que necesitan mejorar algunos criterios de calidad; normalmente obtienen un 40 % de pago de metas mensuales y se espera que en 2 semanas puedan pasar al nivel A

Clasificación C: Personas que necesitan ser reemplazadas para poder obtener los resultados óptimos en la producción de la fábrica; normalmente obtienen calificación por debajo de 40 puntos y no tienen una actitud para poder mejorar su desempeño

5.1.4. Identificación de indicadores de gestión de las actividades

En la tabla que se presenta a continuación se describen los indicadores de la gestión según las actividades que se realizan en el área de inspección final en la fábrica de pantalones.

Tabla XIV. Indicadores de gestión de actividades

Ejemplo de actividades	Indicadores de gestión
Inspeccionar el 100 % de los pantalones	Verificar la calidad. Cumplir con la meta establecida
Repara defectos	Tiempo de reparación Calidad en reparación Costos de la reparación
Clasificar primeras y segundas	Identificar las características de las primeras Tener criterio para asignar un defecto como segunda o enviarla a reparación
Empacar los pantalones	Colocación de accesorios. Identificar el tipo de empaque Empacar las unidades asignadas a cada caja,

Fuente: Criterios para desarrollar el presente trabajo.

5.2. Evaluar los beneficios de la empresa con la gestión por competencias laborales

Entre los beneficios para la empresa al implementar las competencias laborales tenemos:

- Aseguramiento de las políticas dirigidas a cumplir los objetivos
- Búsqueda de la mejora continua
- Detectar las necesidades de capacitación

- Identificar las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente
- Poseer mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia
- Ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera para los trabajadores
- Mejora evidente del clima laboral y organizacional
- Reducción de los índices de rotación

Tabla XV. Comparación de indicadores antes y después de la gestión

Indicador	Antes de la gestión	Después de la gestión por competencias laborales (Datos estimados basados en estadísticas después de la gestión por C.L.)
Clima laboral	72 % de aceptación	83 % de aceptación
Índice de rotación	7.2 % mensual	3.4 % mensual
Curva de aprendizaje de las inspectoras	11 semanas	6 semanas

Fuente: Archivos del departamento de recursos humanos de la empresa.

5.3. Formular programas de bienestar y desarrollo

Bienestar y desarrollo se refieren a que la empresa debe valorar a sus colaboradores, velar porque estén motivados y que puedan ser partícipes del desarrollo de la misma.

La motivación del personal es una obligación del departamento de recursos humanos, ya que ese sentimiento impulsa a una persona a continuar o detener sus actividades; además, es el que predeterminará el éxito futuro de la empresa.

Para lograr mantener motivado al personal, se han considerado los siguientes aspectos que se toman en cuenta para todos los módulos de inspección.

- Involucrar a los trabajadores en la identificación y solución de problemas
- Ofrecer oportunidades para aprender y mejorar
- Establecer condiciones para que el trabajo en equipo y la colaboración sean parte de su forma de vida dentro de la empresa
- Atender y responder a las necesidades de los colaboradores individualmente
- Crear un ambiente de confianza y respeto
- Reconocer al trabajador por sus logros

Motivar es algo más que atender sus requerimientos, es crear un ambiente en el que día a día se trabaje por el bienestar de los empleados y el bienestar general de la empresa.

Pueden utilizarse muchas herramientas para motivar al personal; sin embargo, todo dependerá de la forma en la que el individuo reciba la misma. En este sentido existen dos tipos de individuos.

1. Aquellos cuya motivación es extrínseca: Se refiere a las personas que hacen su trabajo pensando en la recompensa que han de recibir o el castigo que habrán de evitar.
2. Los que su motivación es intrínseca: Está viene de adentro de uno mismo. La gente que se encuentra motivada intrínsecamente, realiza su trabajo por su propia satisfacción y porque ama lo que hace.

Dentro de los sistemas de desarrollo de la fábrica de pantalones se consideran los siguiente planes:

- Oportunidad para que terminen estudios de nivel básico y diversificado en el programa de educación interno de la empresa
- Pago de metas por escalas según la eficiencia alcanzada por semana
- Pago de bonos por calidad
- Beneficio de crédito a bajas tasas de interés
- Financiamiento para viviendas
- Promoción y ascensos a posiciones de mayor responsabilidad

CONCLUSIONES

1. La aplicación de modelos de competencias laborales permite una mayor eficiencia y un incremento de la productividad en la planta de inspección final de la fábrica de pantalones.
2. Mediante de la definición de las competencias básicas y genéricas se puede asegurar un alto desempeño del personal que labora en el área de inspección final.
3. La utilización de las competencias laborales es de beneficio para el departamento de recursos humanos porque ayuda a seleccionar personal con habilidades y destrezas para el puesto que se requiere.
4. Por medio de la formación del recurso humano por competencias laborales se obtienen mayores índices de eficacia en los procesos de producción, debido al desempeño del personal incorporado a la empresa.
5. La validación de normas técnicas de competencias laborales es un proceso que contribuye a la formación del recurso humano para poder obtener los indicadores como calidad y eficiencia en un nivel aceptable y, al mismo tiempo, rentable para la empresa.

6. Por medio de la definición de las competencias laborales se puede obtener un mejor rendimiento en el personal recién incorporado a la empresa, obteniendo un recurso calificado y competente.
7. El departamento de recursos humanos de la planta debe establecer los criterios para todo el proceso de la contratación y con esto poder reducir los costos en que se incurren en el proceso y la reducción de los indicadores de rotación de personal.
8. El programa de desarrollo y capacitación se debe realizar con frecuencia para poder mantener motivado al personal y reducir los índices de rotación que actualmente existen en la planta de inspección final.

RECOMENDACIONES

1. Para poder aumentar la eficiencia de toda la empresa es necesario realizar la gestión por competencias laborales para toda la fábrica de pantalones.
2. El proceso de reclutamiento de personal se debe realizar basado en las competencias establecidas, para poder darle seguimiento a la gestión por competencias laborales en todo el proceso de selección y contratación.
3. Para que los nuevos trabajadores puedan integrarse correctamente a la empresa y absorber la cultura de trabajo por competencia laboral, es imprescindible que la empresa ofrezca una inducción, tanto hacia la empresa como hacia la posición que la persona ocupará, por lo que, al administrar los recursos humanos por competencias laborales, la inducción es un aspecto que se deberá considerar como primordial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barrios López, Edgar. Planeación de la formación profesional, un enfoque normativo. Tesis maestría. Guatemala, Universidad Rafael Landívar, 1994.
2. **Competencia Laboral.** España: Conocer, 2001.
3. Chivenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** 2ª ed. Colombia: Mc Graw Hill, 1998.
4. Chivenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración,** 3ª ed. Colombia: Mc Graw Hill, 1988.
5. Craig, Robert L. **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.** 11ª ed. México: Diana, 1989.
6. **Evaluación y Certificación de las Competencias.** Montevideo: Conocer, 1999
7. **Formación Basada en Competencia Laboral; Situación actual y perspectivas.** México: Cinterfor, 1997.
8. **Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral el desafío de la empresa para aprender innovar competir.** México: Conocer, 2001.
9. Guisar, Rafael. **Desarrollo Organizacional.** Colombia: Mc Graw Hill, 1999.

10. Hernández Sverdlik Varela y CHRUDEN, Sherman.
Administración de Personal. Mexico: Iberoamericana, 1986.
11. Peralta Dardón, Juan José. Industria de la confección; inducción, integración y entrenamiento de nuevos operarios. Tesis Ingeniero Industrial. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1991.
12. **Sistema de Normalización y Certificación de Competencias.** El Salvador: Insaforp, 2001.

ANEXOS

Figura 12. Solicitud de personal

FÁBRICA DE PANTALONES S. A.		
PLANTA: <u> K-6 </u> .		
DEPARTAMENTO: <u> INSPECCIÓN FINAL </u> .		
ÁREA: <u> EMPAQUE </u> .		
CANTIDAD DE PERSONAS SOLICITADAS: <u> 37 </u> .		
PARA LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:		
PUESTO	CANTIDAD	SEXO
Operario manual	7	Masculino
Operario maq, de costura	8	Femenino
Supervisor de módulo	2	Masculino
Cuadradores	6	Masculino
Contadores	3	Masculino
Operarios de plancha	8	Masculino
Accesoristas	3	Ambos
TOTAL	37	

Este personal debe estar disponible a partir del: 10 de marzo del presente año.

Jefe de área

Vo.Bo.

Gerente de planta

Guatemala 25 de febrero de 2005

Figura 13. Proceso de selección

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL OPERATIVO

ETAPA	COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO EN RRHH	HORARIO
ANTES DEL DIA ESTIPULADO PARA SELECCION	Jefe de departamento entrega	Solicitud de requisición de personal Autorizado por jefe de área y gerente de planta	Recibe en RRHH : Asistente de selección	7:00 a 14:00 h.
	Programar días de selección	Seleccionar candidatos con el perfil requerido en garita de K-6 Buscar candidatos con el perfil requerido internamente en K-6	Asistente de selección	
DIA DESIGNADO PARA LA SELECCION		Revisión física de candidatos a las plazas vacantes	Agentes de seguridad	
		Exponer condiciones laborales para la plaza	Asistente de selección	
	Certificado de estudios, cédula de vecindad	Revisión de papelería de los candidatos	Asistente de selección	
	Cumplimiento de norma 8/12	Revisión de cédulas	Asistente de selección	
	Formulario y procedimientos definidos	Evaluación técnica y psicométrica	Asistente de selección y capacitación de calidad	
DIA DESIGNADO PARA LA SELECCION		Entrevista	Asistente de Selección Asistente	
		¿Aplica para la plaza? NO Informar a candidato SI	Asistente de selección	
	Entrega del personal al jefe inmediato y/o escuela de capacitación	Efectuar contratación	Asistente de selección	
		Dar Inducción general Inducción	Asistente de selección	
		Preingreso en sistema		
		Toma de fotografía	Auxiliar RRHH	15:00 - 15:30
	Entrega de carné	Locutor	17:00	
	Fin de proceso de selección			

Figura 14. Proceso de inducción

PROCESO DE INDUCCIÓN PERSONAL DE NUEVO INGRESO

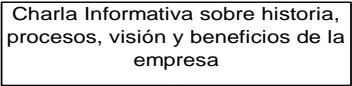
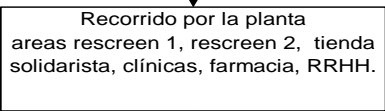
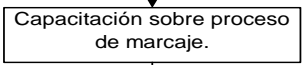
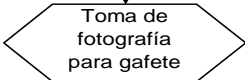
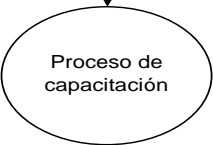
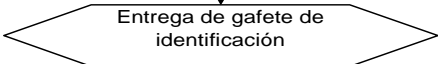
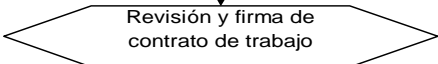
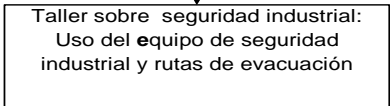
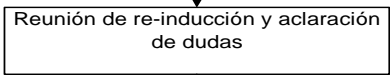
COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO EN RRHH
Charla magistral con rotafolio. video de evolución 2,003		Asistente de selección
Recorrido por la planta		Asistente de selección
Práctica en reloj de la planta		Asistente de selección
3:00 PM del mismo día 3:00 p.m. del mismo día	 	Auxiliar de reportes
5:00 Pm del mismo día		Locutor
5:00 p.m. del mismo día 1 día después de contratado		Auxiliar de planillas
Todos los viernes		Asistente de selección
Antes de entregar al personal		Asistente de selección

Figura 15. Proceso de alta

ALTA A PERSONAL DE NUEVO INGRESO

COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO EN RRHH	HORARIO
Asistente de selección Entrega:	Reporte de preingreso y papelería completa del personal de nuevo ingreso	Recibe en RRHH : Auxiliar de planillas	
Personal es asignado al módulo de capacitación	Ingreso de nuevo personal en el sistema de mano de obra	Auxiliar de planillas	
	Imprimir y compargar contratos de personal de nuevo ingreso	Auxiliar de planillas	Mismo día de ingreso
Intervención del personal	Llamar a personal para firma de contrato	Locutor	7:00 a.m. (3er. día después del contrato)
	Archivar expediente de empleados.	Auxiliar de planillas	
Sello de la empresa.	Firma de contratos por jefe de RRHH	Jefe de RRHH	
	Enviar contratos a Inspección de trabajo	Auxiliar de planillas	
Utilizar servicio de mensajería de la empresa	Recibir y archivar contratos autorizados por la inspección	Auxiliar de planillas	
	Entregar copia de su contrato al empleado	Locutor	
	Fin de alta de personal		

Figura 16. Solicitud de permisos

SOLICITUD DE PERMISOS

COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO	HORARIO
Debe ser solicitado con un día de anticipación	Empleado solicita permiso al Supervisor	Empleado	
	¿Autoriza el permiso?	Supervisor grupo de trabajo	
	Firmar el permiso	Supervisor	
Únicamente en el horario establecido	Llevar el permiso a RRHH	Supervisor	8:00 – 8:30 a.m.
Pre-autorización de permisos	ingreso de permisos en sistema y sellado.	Locutor	
Para que cualquier empleado de RRHH pueda entregarlos.	Almacenar permisos sellados en papelera asignada	Locutor	09:00 a.m.
	Recoger permiso en RRHH, ingresado y sellado	Empleado	A la hora de Inicio del permiso
	FIN		

Figura 17. Proceso de traslado

TRASLADO DE PERSONAL

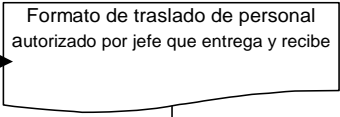
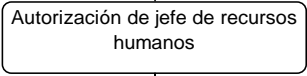
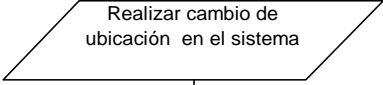
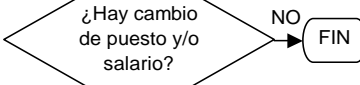
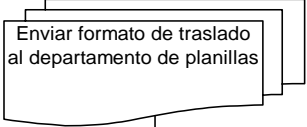
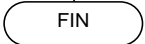
COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO EN RRHH	HORARIO
<p>Jefe de departamento Entrega:</p>		<p>Recibe en RRHH : Asistente de selección</p>	<p>Miércoles para hacerse efectivo jueves</p>
		<p>Jefe de RRHH</p>	
<p>Realizar requisición de personal para cubrir plaza vacante.</p> <p>Proceso de selección</p>	 	<p>Asistente de selección</p>	
	 	<p>Asistente de selección</p>	

Figura 18. Proceso de medidas disciplinarias

APLICACIÓN DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS

COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO RRHH	HORARIO
	Empleado comete alguna falta al código de trabajo y/o a las normas de la empresa		
	Supervisor consulta en registros de RH la reincidencia de la falta y se asesora	Asistente de RRHH	
	¿Procede la medida disciplinaria?		
	NO → FIN		
Recursos humanos revisa los aspectos legales de la medida disciplinaria	SI → Aplicar y entregar formulario lleno a RRHH	Asistente de RRHH, jefe de RRHH	
	¿Amerita suspensión de labores?		
	NO → Registro y envío a Inspección de Trabajo		
Empleado firma y anota comentarios y compromisos en formulario	SI → Empleado es notificado de la suspensión	Asistente de RRHH	
	Empleado se retira y/o no se presenta a labores hasta el fin de la suspensión		
Se registra en una base de datos manual	Registro y envío a Inspección de Trabajo	Asistente de RRHH	
Una copia se queda en Inspección otra se archiva en RH y la última se le entrega al empleado.	Archivo y entrea de copias de formulario	Asistente de RRHH	
	FIN		

Figura 19. Proceso de renuncia

PROCESO DE RENUNCIAS DE PERSONAL

COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO EN RRHH	HORARIO
Se presenta el empleado en RRHH en el horario establecido	Recepción de solicitudes de renuncia	Asistentes de RRHH	Solo jueves 7:00-7:30
Entregarla en RRHH	Redactar carta de renuncia (Empleado)	Asistentes de RRHH	7:30 - 8:00
	Grupos de enfoque con personal que renuncia (Dirigido por asistente RRHH)	Asistentes de RRHH	8:00 - 9:00
Motivos de retiro se basan en lo discutido en los grupos de enfoque	Realizar entrevista de salida y llenar formulario se recoge el gafete	Asistente de RRHH	
Apoyo de personal de seguridad	Empleado se retira de la empresa.		
Asistente RRHH	Entrega entrevista de salida, carta de renuncia y gafete.	Recibe: auxiliar de planillas	
	Solicitar preliquidación en el sistema de mano de obra	Auxiliar de planillas	
Revisar préstamos y vales a descontar en liquidación.	Entrega de expediente y formato de preliquidación a solidarismo	Recibe: auxiliar de solidarismo	
	Entrega de expediente y formato de preliquidación a planillas	Auxiliar de planillas	
	Planillas entrega cheques de liquidación a RRHH	Auxiliar de planillas	08:00
	Pago de liquidaciones en garita K-6 (5 días después)	Auxiliar de planillas	Miércoles de 10:00 a 10:30
	Fin		

Figura 20. Proceso de despido

PROCESO DE DESPIDOS DE PERSONAL

COMENTARIO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE PROCESO EN RRHH
Se presenta el supervisor a recoger la solicitud.	Solicitud de formato de despido	Personal de RRHH
Supervisor	Llenar solicitud y conseguir autorización del despido (Firma gerente de área)	
Solo días jueves.	Entrega de carta de despido en RRHH	Asistente de RRHH
	Autorización de jefe de RRHH	Jefe RRHH
Jefe RRHH	Informar de despido (entregar carta)	Recibe: auxiliar de planillas
	Solicitar preliquidación en el sistema de mano de obra	Auxiliar de planillas
Revisar préstamos y vales a descontar en liquidación.	Entrega de expediente y formato de preliquidación a solidarismo	Recibe: Auxiliar de solidarismo
	Entrega de expediente y formato de preliquidación a planillas	Auxiliar de planillas
	Planillas entrega cheques de liquidación a RRHH	Auxiliar de planillas
	Se informa del despido al empleado, se le entrega el cheque de liquidación y se recoge el gafete.	Auxiliar de planillas
	Fin	Auxiliar de planillas