



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA
DE REDACCIÓN DE NOTICIAS DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN EN GUATEMALA**

Braulio Esteban Gómez Guerrero

Asesorado por el MSc. Lic. Erick Rolando Cabrera Loarca

Guatemala, abril de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA
DE REDACCIÓN DE NOTICIAS DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN EN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

BRAULIO ESTEBAN GÓMEZ GUERRERO

ASESORADO POR EL MSC. LIC. ERICK ROLANDO CABRERA LOARCA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA
DE REDACCIÓN DE NOTICIAS DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN EN GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 26 de enero de 2021.

Braulio Esteban Gómez Guerrero

Ref. EEPFI-0082-2021
Guatemala, 26 de enero de 2021

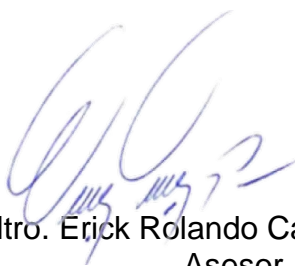
Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE REDACCIÓN DE NOTICIAS DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante **Braulio Esteban Gómez Guerrero** carné número **201122909**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

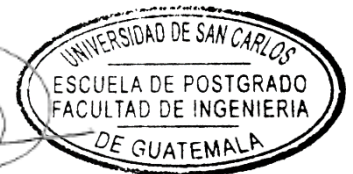
Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Atentamente,


MSc. Erick Rolando Cabrera Loarca
Administrador de Recursos Humanos
Colegiado 14311
Mtro. Erick Rolando Cabrera Loarca
Asesor

"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Carlos Humberto Aroche
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial – Fin de Semana




Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





EEP-EIMI-005-2021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE REDACCIÓN DE NOTICIAS DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Braulio Esteban Gómez Guerrero**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2021

DTG. 170.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE REDACCIÓN DE NOTICIAS DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Braulio Esteban Gómez Guerrero**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



ing. Anabela Cordova Estrada
Decana



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DECANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
★

Guatemala, abril de 2021.

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Que con su amor infinito me ha dotado de sabiduría y fortaleza para alcanzar esta meta académica.
Mis padres	Angélica Guerrero y Felipe Gómez. Por su amor incondicional y paciencia, apoyo, ejemplo y consejos que me han permitido alcanzar mis objetivos. Dios los bendiga toda la vida.
Mi hermano	Luis Gómez. Porque a pesar de ser el hermano menor ha sido un ejemplo de esfuerzo y dedicación toda mi vida.
Mis abuelas	Felipa García. Por sus cuidados y amor durante mucho tiempo. Isidra Monroy, con amor.
Mis tíos	Telma y Oscar Guerrero, Ana Luz y Cruz Gómez, Erick Pineda y Verónica Guerrero por acompañarme y cuidarme siempre.
Mis primos	Estefany y Alejandro Guerrero. Por su apoyo durante mi etapa académica.
Mi novia	Kimberly Juárez. Por su apoyo durante mi etapa universitaria.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi casa de estudio y formarme con conciencia para una mejor sociedad.
Facultad de Ingeniería	Por dotarme de los conocimientos que hoy aplico en mis labores.
Mis amigos de la Facultad	Vinicio González, William Gonzales, Otto Estrada, Brian Paredes, Edgar Barillas y Daniel Velásquez.
Lic. Erick Cabrera	Por asesoramiento y tiempo invertido.
Lic. Jorge Gutiérrez	Por su apoyo y colaboración en mi carrera profesional.
La empresa	Por brindarme los permisos e información necesaria para desarrollar este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3.1. Descripción del problema	13
3.2. Formulación de preguntas	14
3.3. Preguntas auxiliares	14
3.4. Delimitación del problema	15
3.5. Viabilidad	15
3.6. Consecuencias de la investigación	16
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. OBJETIVOS	23
5.1. General	23
5.2. Específicos	23
6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	25

7.	MARCO TEÓRICO	29
7.1.	Medios de comunicación	29
7.1.1.	Tipos de medios de comunicación	31
7.1.2.	Medios de comunicación escritos.....	33
7.1.2.1.	Tipos de medios de comunicación escritos.....	33
7.1.2.2.	Organización y elaboración de un periódico.....	35
7.1.2.3.	Estructura de los periódicos	36
7.1.2.4.	Marketing periodístico	40
7.1.3.	Medio de comunicación estudiado	42
7.1.3.1.	Historia	42
7.1.3.2.	Planificación estratégica.....	43
7.1.3.3.	Mercado y ubicación	43
7.1.3.4.	Productos principales	44
7.1.3.5.	Cadena de valor	45
7.1.3.6.	Área de redacción de noticias	46
7.1.3.7.	Procesos principales del área de redacción de noticias.....	49
7.2.	Administración de recursos humanos	50
7.2.1.	Procesos de la administración de recursos humanos.....	52
7.2.1.1.	Análisis y diseño de puestos	53
7.2.1.1.1.	Análisis de puesto	54
7.2.1.1.2.	Herramientas de recopilación de información	55
7.2.1.1.3.	Descriptor y perfil de puesto	57

7.2.1.2.	Dotación de personal.....	62
7.2.1.2.1.	Etapas de la dotación de personal.....	62
7.2.1.2.2.	Planificación	63
7.2.1.2.3.	Reclutamiento.....	65
7.2.1.2.4.	Fuentes de reclutamiento	66
7.2.1.2.5.	Selección.....	67
7.2.1.2.6.	Técnicas de selección de personal.....	70
7.2.1.3.	Desarrollo de personal.....	71
7.2.1.3.1.	Capacitación.....	71
7.2.1.3.2.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	72
7.2.1.3.3.	Desarrollo de planes y programas de capacitación.....	74
7.2.1.3.4.	Ejecución de capacitación.....	77
7.2.1.3.5.	Evaluación de resultados de la capacitación.....	78
7.2.1.3.6.	Evaluación del desempeño.....	80
7.2.1.3.7.	Metodología de evaluación del desempeño.....	81
7.2.1.4.	Remuneración	82

	7.2.1.4.1.	Valuación de puestos	83
	7.2.1.4.2.	Curva de equidad interna	85
7.3.		Gestión de recursos humanos por competencias laborales	86
	7.3.1.	Gestión de talento	87
	7.3.2.	Competencias laborales	88
	7.3.2.1.	Clasificación de las competencias laborales.....	88
	7.3.2.2.	Niveles de competencias laborales	90
	7.3.2.3.	Grados de competencias laborales y comportamientos.....	92
	7.3.2.4.	Modelo de competencias laborales	94
	7.3.3.	Descriptorios y perfiles de puesto por competencias laborales.....	96
	7.3.3.1.	Identificación de las competencias.....	96
	7.3.3.2.	Integración de competencias en los descriptorios y perfiles de puesto.....	97
	7.3.4.	Selección de personal por competencias laborales.....	98
	7.3.4.1.	Metodologías para evaluar al personal.....	99
	7.3.5.	Capacitación por competencias	102
	7.3.5.1.	Características y beneficios.....	103
	7.3.5.2.	Metodología de capacitación por competencias	104
	7.3.6.	Evaluación de desempeño por competencias	106
	7.3.6.1.	Metodologías.....	106
	7.3.7.	Remuneración por competencias.....	108
7.4.		Productividad	110

7.4.1.	Eficiencia	111
7.4.2.	Eficacia	112
7.4.3.	Efectividad	112
7.4.4.	Relación de la productividad con la eficiencia, eficacia y efectividad.....	113
7.4.5.	Productividad laboral	115
7.4.6.	Factores que influyen en la productividad	117
7.4.7.	Medición de la productividad	119
7.4.7.1.	Indicadores de Productividad.....	121
7.4.8.	Mejora de la productividad.....	123
7.4.9.	Productividad y gestión de recursos humanos	128
7.4.9.1.	Indicadores de gestión de recursos humanos.....	133
7.5.	Competitividad empresarial	136
7.5.1.	Ventaja competitiva	138
7.5.2.	Estrategias de competitividad	141
7.5.2.1.	Tipos de estrategias de competitividad.....	143
7.5.3.	Factores de la competitividad empresarial	149
7.5.3.1.	Factores externos	150
7.5.3.2.	Factores internos	152
7.5.4.	Medición de la competitividad empresarial	154
7.5.5.	Mejora de la competitividad empresarial	157
7.5.6.	Relación entre competitividad, productividad y gestión de recursos humanos.....	158
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE	163

9.	METODOLOGÍA	169
9.1.	Enfoque de la investigación	169
9.2.	Diseño de investigación	170
9.3.	Tipo de estudio.....	170
9.4.	Variables e indicadores	170
9.5.	Fases de investigación.....	174
9.5.1.	Fase 1: Revisión documental de la teoría y bibliografía existente	174
9.5.2.	Fase 2: Análisis de las deficiencias.....	174
9.5.3.	Fase 3: Análisis de la productividad	177
9.5.4.	Fase 4: Diseño de un sistema de gestión.....	178
9.5.5.	Fase 5: Diseño un tablero de indicadores	179
9.5.6.	Fase 6: Proyección de la productividad.....	180
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	183
11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	187
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	189
13.	REFERENCIAS	191
14.	APÉNDICES	209

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Recorrido visual de un periódico	38
2.	Cadena de valor del medio de comunicación bajo estudio	46
3.	Organización del área de redacción de noticias.....	47
4.	Procesos principales del área de redacción de noticias.....	49
5.	Proceso de planeación estratégica de recursos humanos	64
6.	Proceso de reclutamiento.....	66
7.	Formato de requerimiento de personal	67
8.	Formato de anuncio de plaza vacante	68
9.	Proceso de selección	69
10.	Planes de capacitación	76
11.	Modalidades y metodologías de capacitación.....	78
12.	Proceso de evaluación de resultados de capacitación.....	79
13.	Enfoque de evaluación por competencias.....	105
14.	Método de corrección ascendente	107
15.	Eficiencia técnica y económica	111
16.	Relación de la productividad	114
17.	Factores de productividad	118
18.	Estudio del trabajo, productividad y competitividad.....	127
19.	Área de diagnóstico e intervención del estudio del trabajo	128
20.	Relación entre disposición a pagar y costo	140
21.	Comparación de estrategias genéricas	145
22.	Integración vertical y horizontal.....	148
23.	Factores externos de la competitividad	150

24.	Entorno externo	151
25.	Elementos para medir la competitividad	154
26.	Cronograma de actividades	187

TABLAS

I.	Clasificación de los medios por nivel de accesibilidad y objetivo de los contenidos	32
II.	Análisis de actividades en procesos organizacionales	57
III.	Formato de descriptor de puesto	58
IV.	Formato de perfil de puesto	61
V.	Técnicas de selección de personal	70
VI.	Métodos de valuación de puestos.....	84
VII.	Niveles de competencia.....	90
VIII.	Competencias y comportamientos.....	93
IX.	Formato de competencias en descriptor y perfil de puesto.....	98
X.	Preguntas relacionadas a competencias	101
XI.	Formato de entrevista por incidentes críticos	102
XII.	Método de corrección descendente	108
XIII.	Diferencias de remuneración tradicional y por competencias laborales	109
XIV.	Plan de mejoramiento de la productividad	125
XV.	Competencias relacionadas con productividad.....	130
XVI.	Métricas en la gestión de recursos humanos.....	134
XVII.	Recursos y necesidades de estrategias genéricas	146
XVIII.	Factores de competitividad empresarial	152
XIX.	Matriz de evaluación del factor externo	156

XX.	Matriz de evaluación del factor interno.....	157
XXI.	Cuadro de variables e indicadores.....	172
XXII.	Recursos financieros.....	190

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
°	Grados
%	Porcentaje
Q	Quetzal

GLOSARIO

Administración	Es el proceso sistemático de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos de una organización.
Competencia laboral	Es el conjunto de comportamientos que integran las habilidades, actitudes y destrezas necesarias para agregar valor a una organización.
Competitividad	Es la capacidad que posee una empresa para competir en un sector del mercado y contra las demás organizaciones mediante sus ventajas competitivas.
Desarrollo	Es el proceso de la administración de recursos humanos que permite evaluar y dotar de capacidades al personal de una organización.
Eficacia	Es la relación que existe entre los objetivos alcanzados y los objetivos planificados sin considerar los recursos empleados.
Efectividad	Es la relación que existe entre los objetivos alcanzados sobre los planificados considerando los recursos empleados.

Eficiencia	Es la relación que existe entre los objetivos alcanzados y los recursos empleados.
Productividad	Es la relación que existe entre las salidas y entradas de un proceso productivo.
Puesto de trabajo	Es un elemento único dentro de una organización que se compone de funciones y responsabilidades orientadas a alcanzar un objetivo o meta.
Reclutamiento	Proceso de la administración de recursos humanos que permite reunir a un conjunto de candidatos potenciales para un puesto de trabajo.
Recursos Humanos	Es el conjunto de personas que conforman una organización y que llevan a cabo diversas funciones para cumplir sus metas individuales.
Remuneración	Es el proceso de retribuir a un empleado por sus servicios prestados a la organización.
Selección	Es el proceso de la administración de recursos humanos que permite seleccionar de un conjunto de candidatos al más idóneo para ocupar un puesto de trabajo.
Ventaja competitiva	Es el conjunto de actividades únicas que se realizan en una secuencia u orden particular, el cual es difícil de imitar por un competidor u organización.

1. INTRODUCCIÓN

La administración tradicional de recursos humanos en las organizaciones ha ido migrando hacia un enfoque de gestión de talento humano, el cual busca ver a los trabajadores como el principal portador de talento que agrega valor a la organización y no solo como un recurso necesario para alcanzar los objetivos esperados por la alta dirección. Pero para que este enfoque de gestión genere un valor agregado, es necesario contar y comunicar criterios claros a los trabajadores para desempeñar eficientemente sus funciones en el puesto de trabajo. Estos criterios bajo el contexto de gestión del talento humano se conocen como competencias laborales, las cuales se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y juicios puestos en práctica en su puesto de trabajo y evidenciados a través de comportamientos específicos que generan valor para los procesos de la organización.

En el presente trabajo de investigación se plantea la problemática en un medio de comunicación escrito de la ciudad de Guatemala, en donde la forma de administrar a las personas es inefectiva ya que no se cuenta con criterios claros en los puestos de trabajo, lo cual provoca incumplimiento de resultados y un alto costo de operación. La finalidad de dicha investigación es establecer un nuevo enfoque de gestión de personas en el área de redacción de noticias del medio de comunicación en cuestión, acorde a las nuevas tendencias de recursos humanos y demostrar, mediante una proyección de beneficios y costos estimados, que es posible mejorar la productividad general de dicha área.

El método propuesto para dar solución al problema planteado consiste en el diseño de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales que permita establecer los criterios e instrumentos metodológicos bajo los cuales se deberá contratar personal, evaluar su desempeño, capacitar tomando en cuenta las necesidades reales detectadas y remunerar con base en sus resultados para que la generación de costos sea eficiente y permita cumplir con los objetivos esperados por la alta dirección.

La necesidad que busca abordar esta investigación es tratar la inadecuada manera de llevar a cabo cada uno de los procesos que se encargan de dotar, desarrollar y retribuir al talento humano encargado de la generación de contenido periodístico del medio de comunicación, debido a que en la organización no se ha desarrollado la metodología idónea por parte de la gerencia y el apoyo de recursos humanos para que los trabajadores puedan saber qué se espera de ellos, cuál es la forma de realizar sus funciones y cumplir sus metas. Por lo tanto, se requiere de la estructuración de un sistema que establezca todos los lineamientos bajo los cuales se gestionará al personal.

La realización de esta investigación es viable ya que se cuenta con la autorización de la empresa para tener acceso a toda la información necesaria relacionada a sistemas informáticos, resultados y costos generados, así como también a sus recursos humanos y materiales del área bajo estudio para proponer la ruta que la empresa debe seguir para la mejora de la productividad a los niveles óptimos.

Los resultados que se esperan obtener son contar con un análisis de las deficiencias detectadas en la forma de administrar a los colaboradores que ha realizado la gerencia con el apoyo del área de recursos humanos, un análisis situacional de la productividad general del área de redacción de noticias durante

el año 2020, el cual permitirá evidenciar sus áreas de oportunidad de mejora, el modelo a seguir para gestionar de una manera adecuada al personal de dicha área, una herramienta para medir y dar seguimiento al modelo propuesto y una proyección de resultados y costos esperados que pueden traducirse como la meta a alcanzar si la organización decide implementar la propuesta.

Entre los beneficios y beneficiarios se encuentran: los accionistas quienes tendrán una mejor visión de su organización, especialmente de un área crítica que genera el producto que vende. Los mandos gerenciales y medios del área, los cuales podrán tomar mejores decisiones respecto a la gestión de personas, que se traducirán en el cumplimiento de objetivos y metas esperadas. El personal que se encarga de la elaboración del contenido periodístico, ya que contará con las competencias necesarias para desempeñar correctamente sus funciones, alcanzar los resultados esperados y ser remunerados con base en su desempeño; generado así motivación y satisfacción por su trabajo. Personal de otras áreas, las cuales sirven como proveedores o clientes internos del proceso de redacción de noticias, obtendrán los productos sin errores y en el tiempo esperado. Y por último, los lectores del periódico, los cuales obtendrán contenido de calidad que cumple con sus expectativas de información.

El esquema de solución que se propone se hará a partir de 6 fases: revisión documental de la teoría y bibliografía existente, análisis de deficiencias en la gestión de recursos humanos, análisis de la productividad durante el año 2020, el diseño del sistema de gestión por competencias laborales para el área de redacción de noticias, el diseño de indicadores que permiten medir la gestión de recursos humanos y la proyección de productividad mediante el establecimiento de costos estimados y resultados esperados.

La investigación consistirá en seis capítulos que detallarán la solución al problema planteado. En el primer capítulo se presentará el marco teórico que sustenta la investigación con información referente a la administración de recursos humanos moderna y el enfoque de competencias laborales en cada proceso que involucre la gestión de personas.

El segundo capítulo consistirá en definir deficiencias en los procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación y remuneración de personal con el propósito de analizar y priorizar las que más impacten en la consecución de resultados y los costos generados. Continuando con el tercer capítulo, se pretende establecer los costos generados y los resultados alcanzados durante el año 2020 para cuantificar la productividad general del área mediante la relación producto-insumo tomando como referencia los objetivos estratégicos comunicados por la alta dirección.

El cuarto capítulo contendrá el diseño del sistema de gestión y el modelo de competencias a utilizar en cada uno de los procesos principales de administración de personas con la finalidad de presentar a la organización cómo debe ser la forma adecuada de gestionar a su personal para alcanzar las metas propuestas de manera eficiente. El quinto capítulo definirá un tablero de indicadores que abarcan las áreas de compensación, cultura organizacional, empleabilidad y desempeño del talento humano con el propósito de darle seguimiento a la correcta gestión del recurso humano en el área.

Por último, en el sexto capítulo se definen los beneficios que tendría la organización al implementar el diseño de gestión de recursos humanos propuesto, estableciendo los costos estimados y los resultados esperados, con lo cual se pretende aplicar la relación producto insumo mencionada en el capítulo 3 con el propósito de realizar una comparativa entre la productividad esperada y la productividad del año 2020.

2. ANTECEDENTES

Muchas empresas gestionan al talento humano por medio de enfoques tradicionales de administración en el cual las personas son vistas únicamente como un medio o recurso para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto ha ocasionado que la alta dirección en las organizaciones se limite a establecer reglas y procedimientos, la dirección a definir la misión, visión y objetivos de sus gerentes, la gerencia a ejercer control sobre los mandos medios y los empleados se convierten en un simple seguidor de normas.

Florian (2005) en su investigación logró demostrar la carencia de un sistema de administración de personas en 12 empresas del sector editorial de Guatemala, así como también la importancia de transformar la administración tradicional a un enfoque de personas utilizando un plan institucional para la implantación de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales. Este plan permite a las empresas del sector contar con las fortalezas necesarias para enfrentar los desafíos que impone el mercado. Por lo que de esta investigación se puede tomar como referencia el diseño del cuestionario y entrevistas para recopilar información sobre la situación de las competencias laborales con los mandos medios y gerenciales del área de redacción de noticias. Otro aspecto a considerar como aporte de la investigación es el plan institucional para la implementación del modelo de competencias adaptado a la estrategia organizacional del medio de comunicación, el cual puede ser utilizado para una futura implementación cuando se considere pertinente por parte del área de recursos humanos.

Uno de los retos en la nueva forma de administrar al capital humano, el cual genera cierto nivel de dificultad, es el establecimiento de las competencias laborales. Lo anterior se debe a que los gerentes de un área son los que conocen exactamente los requerimientos que necesita el personal en función de conocimientos, habilidades y actitudes. Romero (2017) en su investigación titulada Modelo de gestión por competencias laborales para las instituciones del gobierno central que se rigen bajo la ley de servicio civil del organismo ejecutivo, estableció las competencias laborales necesarias para los puestos de trabajo con base en información proporcionada por los directivos mediante la aplicación de una encuesta y posterior clasificación por nivel de ocupación y puesto con el propósito de reducir la ambigüedad y subjetividad en la asignación de competencias laborales para cada puesto de trabajo. El aporte de esta investigación es la metodología para determinar qué competencias son importantes para los mandos medios y gerenciales de un área específica mediante una encuesta que incluye un listado inicial de competencias por puesto acorde al giro del negocio. Por lo tanto, se tomará como referencia el diseño de este instrumento considerando competencias laborales relacionadas a puestos de un medio de comunicación escrito.

Como parte fundamental e inicial de un modelo de gestión de talento humano por competencias laborales se encuentran el análisis de cargos y diseño de descripciones y perfiles de puestos. Morales (2010) en su investigación titulada *Elaboración de descripciones de puestos del departamento de Asuntos Regulatorios*, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica, elaboró normas técnicas de competencia mediante la metodología del análisis funcional y descriptores y perfiles para los puestos del departamento de Asuntos Regulatorios con los niveles de competencia requeridos para desempeñar eficientemente sus funciones. Por lo tanto, la metodología del análisis funcional es un aporte importante que se puede extraer de este trabajo de investigación,

así como también su aplicación en la desagregación de las funciones clave del área de redacción de noticias para posteriormente relacionarlas a las competencias laborales de los puestos de trabajo. Lo anterior permitirá la construcción de las normas técnicas de competencia, la matriz funcional y los descriptores y perfiles de puesto tomando como referencia la estructura propuesta por Morales, pero unificados en un solo documento con el propósito de contar con un acceso más simplificado en la red documental de la organización.

Con el diseño de un modelo de gestión por competencias laborales se logran sentar las bases sobre las cuales trabajará un área de recursos humanos. Esta aplicación y sus resultados se pueden observar en la investigación de Castillo (2005) titulada Gestión integral de recursos humanos basada en competencias laborales. Caso: Recicladora Industrial, S. A., en la cual se diseña un sistema de gestión con competencias para cada puesto de trabajo y su nivel respectivo esperado. Posteriormente se aplica el mismo en dos procesos clave de la gestión personas como lo es la evaluación del desempeño y la capacitación al personal. Al realizar la evaluación de desempeño mediante la metodología de 360°, se determinó un nivel de competencia del personal del área de bodega de 78 puntos, el cual se encuentra por debajo del nivel esperado de 85 puntos. Con base en estos resultados, se elaboró y desarrolló un plan de capacitación tomando en cuenta las competencias con oportunidad de mejora para alcanzar el nivel esperado. La metodología de 360° de esta investigación se tomará como referencia para el diseño de la evaluación de desempeño que formará parte del sistema de gestión de recursos humanos propuesto, considerando los aspectos a evaluar y los niveles esperados propios del área de redacción de noticias.

Otra aplicación de un modelo de competencias laborales es el proceso de selección de personal, el cual es de vital importancia para una organización, ya

que permite dotar de personas idóneas en los puestos de trabajo donde existen vacantes. Esta aplicación se puede observar en el trabajo de investigación de Polanco (2006) titulado Selección de personal basada en competencias laborales. Caso: Almacenes Magno Mercantil, S. A., en el cual se elaboró un manual que contiene una guía práctica para cada fase del proceso de selección de personal, así como también los instrumentos necesarios para este proceso, los cuales aseguran contratar personal competente en el desarrollo de sus funciones. El principal aporte de esta investigación es la metodología de evaluación técnica de competencias laborales, la cual permite definir el comportamiento de una persona mediante el uso de preguntas clave, con el propósito de evidenciar si es o será competente en su puesto de trabajo. Esta metodología se utilizará estableciendo las preguntas correspondientes a cada comportamiento esperado, el cual se desprende de la definición de las competencias laborales para cada puesto del área de redacción de noticias.

Un aspecto fundamental en la motivación del trabajador es la remuneración e incentivos, el cual puede generar insatisfacción en los empleados cuando no se cuenta con criterios objetivos para su determinación. Por lo tanto, Vargas (2016) en su investigación titulada Propuesta de un modelo de remuneración variable, basado en sistema de evaluación de desempeño por competencias, para el personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, establece un sistema de remuneración variable por eficiencia, utilizando una fórmula que se compone de los resultados de evaluación del desempeño, la antigüedad del trabajador y sueldo mensual devengado, para recompensar salarialmente al personal de una manera justa y equitativa. De esta investigación se puede extraer la forma de remuneración variable por eficiencia, establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador, pero considerando la legislación laboral vigente de Guatemala y las políticas de salarios de la organización.

Por último, Tito (2012) en su tesis doctoral titulada Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, realizó una investigación para establecer si existe una relación estadística entre la gestión por competencias y la productividad. De los resultados se concluye que, mediante la función de probabilidad Chi-cuadrado con 6 grados de libertad y un nivel de significancia del 5%, los conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes influyen en la productividad laboral; es decir que las variables se encuentran relacionadas y muestran un alto grado de dependencia. Con base en los resultados estadísticos, se diseñó e implantó un modelo de gestión por competencias laborales acorde al sector de confección de calzados. De esta investigación se puede extraer la función de probabilidad utilizada para determinar la productividad global de la organización. Lo anterior, con el propósito de replicarla en el área de redacción de noticias, después de la aplicación del modelo de gestión por competencias laborales en los procesos de recursos humanos, lo cual permitirá demostrar cuantitativamente el impacto y los beneficios del modelo propuesto.

Con estos ejemplos se busca demostrar que el modelo de competencias laborales permite contar con criterios claros para seleccionar, evaluar, capacitar y recompensar al personal. Al mismo tiempo que puede aumentar la productividad de este, ya que se contará con colaboradores competentes que cumplen con los resultados deseados por la organización. Dado que la aplicación de las competencias laborales puede ser en cualquier organización sin importar el giro del negocio, como lo demuestran los antecedentes anteriores, es importante tomarlos únicamente como referencia y adaptarlos a las necesidades reales del área de redacción de noticias, con el propósito de alcanzar los resultados esperados de la presente investigación.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Inefectividad en la administración de recursos humanos en el área de redacción de noticias, el cual es realizado sin tener como base un modelo de competencias laborales necesario para mejorar la productividad del área.

3.1. Descripción del problema

El área de redacción de noticias en donde se llevará a cabo la investigación, pertenece a un medio de comunicación ubicado en la ciudad de Guatemala, con más de 20 años en el mercado; el cual distribuye periódicos en diferentes regiones del país, con el propósito de informar a la población acerca del acontecer nacional. Este periódico se caracteriza porque su contenido está basado en un concepto totalmente visual, el cual busca resaltar las imágenes y minimizar el texto. Para lograr esto, el personal del área de redacción tiene la función de crear diseños innovadores, así como también redactar notas utilizando géneros lingüísticos especializados que logren comunicar de manera relevante, interesante y completa el mensaje deseado al lector. El área de redacción cuenta con más de 100 colaboradores con puestos de correctores de estilo, redactores, diseñadores, editores, reporteros, fotógrafos, supervisores y jefes de sección. Este personal debe tener las competencias necesarias para realizar sus labores de manera eficiente y cumplir con los resultados deseados por la dirección editorial y la gerencia general en cuestión de circulación y venta de periódicos.

Los costos de operación del área son altos debido a que para generar un producto que cumpla con las especificaciones definidas por la dirección editorial y la gerencia general, se necesita de equipo y software especializado y de

personal con conocimientos amplios en la materia. La gerencia general se ha asegurado de brindar los recursos necesarios para operar, pero a pesar de esto se ha evidenciado que existe una baja productividad del área que ocasiona el incumplimiento de los resultados esperados en la calidad del producto y tiempos de elaboración de este. La baja productividad es ocasionada debido a que la forma de administración de recurso humano en el área de redacción no es la correcta, principalmente porque no cuenta con un modelo de competencias laborales que permita que todos los procesos de gestión de personas, desde el reclutamiento y selección hasta la compensación e incentivos al personal, se enfoquen en asegurar un conjunto de personas competentes para alcanzar los objetivos de la organización.

3.2. Formulación de preguntas

¿Qué sistema de gestión de recursos humanos es el adecuado para mejorar la productividad del área de redacción de noticias?

3.3. Preguntas auxiliares

- ¿Cómo es la gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias?
- ¿Cómo fue la productividad del área de redacción de noticias durante el año 2020?
- ¿Cómo deben ser los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y compensación e incentivos que

forman parte del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales?

- ¿Cómo debe ser el tablero de control de indicadores de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales que permitan evaluar el sistema propuesto?
- ¿Cómo puede mejorar la productividad del área de redacción de noticias con el sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales?

3.4. Delimitación del problema

El estudio se realizará en un medio de comunicación que tiene sus instalaciones en la ciudad de Guatemala en el periodo de noviembre 2020 a agosto 2021. Tomando como unidad de observación el proceso total de gestión de recurso humano que incluye el análisis de puestos, dotación de personal, planificación de la capacitación, evaluación de desempeño y compensación e incentivos por productividad en el área de redacción.

3.5. Viabilidad

La dirección editorial desea abordar el problema de la ineffectividad en la administración del recurso humano del área de redacción de noticias definiendo un sistema de gestión de personas adecuado que impacte en la productividad del área, alcanzado los resultados deseados con el mínimo de recursos.

Por esta razón, la organización autoriza el acceso a su información mediante entrevistas con el personal del área de redacción de noticias y el área

de recursos humanos para recopilar toda la información necesaria respecto a sus funciones y actividades, observación directa de los procesos organizacionales y su interrelación con las demás áreas de interés. La organización también autoriza el acceso a documentos, manuales, procedimientos, informes de personal, informes de resultados de gestión para conocer la situación del área de redacción de noticias y a partir de ahí, realizar un diagnóstico inicial y posterior propuesta para brindar solución al problema identificado.

Con base en lo descrito anteriormente, se cuenta con la viabilidad para llevar a cabo y finalizar el trabajo de investigación utilizando los recursos clave de la organización.

3.6. Consecuencias de la investigación

Las consecuencias de la elaboración de la investigación impactarán tanto en la organización, como en los colaboradores del área de redacción de noticias, y por último para los inversionistas. Por esta razón es importante explicar cómo afectaran a cada una de estas partes involucradas.

En cuanto a la empresa, se podrá contar con un modelo de un sistema de gestión de personas basado en competencias laborales que podrá aplicarse en todas las áreas y que dará como resultado un punto de partida para incrementar la productividad y el rendimiento general de la organización. Para el personal del área de redacción de noticias se determinará, mediante un análisis funcional de puestos, las funciones y actividades que agregan valor al proceso de redacción y cómo esté impacta en los clientes internos. Además, se podrán determinar las competencias laborales necesarias de cada puesto de trabajo y tener una guía para evaluar, seleccionar y reclutar personas, determinar las necesidades de capacitación reales y definir un modelo de compensación salarial e incentivos por

productividad que motive al personal a alcanzar rendimientos altos de desempeño.

Para la alta dirección e inversionistas se tendrá una propuesta formal de un sistema de gestión de su capital humano que incluya un diagnóstico inicial de una de sus áreas más críticas en su cadena de valor con las deficiencias de la administración de personas y planes de acción claros para mejorar la productividad del área de redacción de noticias.

Por otro lado, si el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales no es propuesto a través de esta investigación, la empresa no tendrá una guía para gestionar correctamente a sus colaboradores provocando principalmente una baja productividad del área; evidenciada por el incumplimiento de objetivos y altos costos de operación, una selección de personal ineficiente que genere costos altos de reclutamiento y selección de personal y alta rotación de este, una evaluación de desempeño sin fundamento y poco objetiva que no identifique claramente las oportunidades de mejora del personal, planes de capacitación que no impacten positivamente en la formación de los empleados y una desmotivación del personal por un diseño de compensaciones e incentivos poco equitativo que premie objetivamente el desempeño del colaborador.

4. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de graduación presentado se circunscribe en la línea de investigación de Gestión de Recursos Humanos, tomando como base los cursos de Desarrollo Humano en la Industria e Ingeniería de la Productividad de la Maestría de Gestión Industrial, debido a que propone un diseño de sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales, aplicable a los procesos de recursos humanos tales como selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación salarial e incentivos; lo que permitirá en un futuro asegurar empleados competentes que cumplan con el desempeño esperado de los puestos de trabajo del área de redacción de noticias y así, mejorar la productividad.

La necesidad de contar con un diseño de sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales para el área de redacción de noticias radica en cambiar el modelo de administración tradicional de personas utilizado por la empresa, el cual en muchas ocasiones no permite contar con personas competentes en sus puestos de trabajo. A la vez, el personal del área de recursos humanos podrá capacitarse en el tema de competencias laborales, lo que les permitirá implementar el sistema de gestión propuesto cuando lo consideren conveniente y en un futuro replicarlo en cada una de las áreas de la empresa para hacerla más productiva.

La importancia de la investigación es que la empresa contará con una guía práctica basada en competencias laborales para migrar a un modelo adecuado de gestión de personas que permitirá mejorar el desempeño del personal en un área específica y posteriormente, replicarla a todo nivel empresarial. Además de

que se contará con procesos de recursos humanos adecuados para seleccionar personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo vacantes, elaborar programas de capacitación que responden a necesidades reales, realizar evaluaciones de desempeño objetivas que evidencian oportunidades de mejora puntuales y establecer un modelo de compensación salarial e incentivos acordes a la productividad del personal, haciendo más eficiente la inversión de recursos.

Por otro lado, la motivación e interés del investigador es que a pesar de que existen muchos trabajos de investigación sobre el tema en cuestión, pocos son los que buscan abordarlo desde una perspectiva cuantitativa que permita comparar los beneficios y costos de un momento determinado donde la organización utiliza un enfoque tradicional y los beneficios y costos proyectados con la futura implementación del diseño de gestión de recursos humanos por competencias laborales propuesto; permitiendo hacer un uso integral de los conocimientos adquiridos en la parte de desarrollo humano e ingeniería de la productividad.

Los beneficios de la investigación se basan en que la empresa contará con un análisis situacional de la productividad del año 2020 del área de redacción de noticias esclareciendo todos aquellos costos en los que se incurren y los beneficios obtenidos. Así también, la empresa contará con una proyección de costos y beneficios que obtendría al implementar el diseño de gestión de recursos humanos propuesto pudiendo considerarlo como una meta objetiva que puede llegar a ser alcanzable en un momento determinado y contar con las herramientas teóricas y prácticas para alcanzarla acorde a sus necesidades puntuales.

Los beneficiarios de la investigación pueden ser clasificados en:

- Los accionistas de la organización, quienes pueden tener un mejor panorama de la situación que atraviesa un área tan importante como lo es la redacción de noticias, para la futura toma de decisiones respecto a los costos y beneficios proyectados.
- Los gerentes y jefes del área de redacción, quienes contarán con herramientas para seleccionar, evaluar y capacitar a su personal de una forma adecuada.
- El personal operativo, los cuales serán evaluados objetivamente y con los resultados de esa evaluación capacitarlos en las necesidades reales para cumplir con las exigencias de su puesto trabajo. Así también, con base en su desempeño tendrán un plan adecuado de remuneración e incentivos que permitirá mejorar su satisfacción y motivación en el trabajo.
- El área de imprenta, la cual contará con ejemplares en tiempo y con la mínima cantidad de errores, evitando así retrasos en el cierre de la edición diaria debido a una mejora en los resultados del área de redacción con la futura implementación del sistema de gestión de recursos humanos.
- Los lectores del periódico, quienes tendrán un material que cumpla con los criterios de calidad establecidos con base en sus preferencias y gustos debido a la mejora en el desempeño del personal de redacción de noticias.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales para mejorar la productividad del área de redacción de noticias.

5.2. Específicos

- Describir y analizar cómo es la gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias para establecer sus deficiencias.
- Analizar la productividad del área de redacción de noticias durante el año 2020 para determinar los resultados alcanzados y los costos generados.
- Establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y compensación e incentivos para el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales.
- Establecer el tablero de control de los indicadores de gestión de recursos humanos que permita evaluar el sistema de competencias laborales propuesto.
- Determinar la forma en que el sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales mejora la productividad del área de redacción de noticias.

6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad principal que se pretende solucionar con este trabajo de investigación es la de plantear un sistema de gestión de recursos humanos utilizando un modelo de competencias laborales. Desde que la empresa inició en 1998, la gestión de recursos humanos se ha basado en un enfoque tradicional, realizando todos los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensación e incentivos sin un análisis de puestos que permita establecer un modelo de competencias laborales adecuado al área de redacción de noticias, garantizando personas idóneas para cada puesto de trabajo, programas de capacitación eficientes, evaluaciones de desempeño objetivas y compensaciones e incentivos adecuados.

La falta de personal capacitado en el tema de competencias laborales en el área de recursos humanos tampoco permite la definición de un análisis de puestos, un modelo de competencias y la documentación de un sistema de gestión del talento humano. Esto debido a que la función principal del área de recursos humanos en la organización se limita a tareas rutinarias, por lo que no es considerada como un aliado estratégico que asesore a los gerentes en agregar valor a la organización y a las personas dando como resultado una falta de apoyo en las decisiones, y un presupuesto limitado con relación a otras áreas, lo que impide cambiar el modelo tradicional de gestión.

Por lo tanto, esta investigación sentará las bases teóricas para una futura implementación del sistema de gestión basado en competencias laborales por parte del personal de recursos humanos no solo en el área de redacción de noticias, sino también en todas las áreas, con el propósito de garantizar personas

competentes a todo nivel empresarial y procesos eficientes que mejoren la productividad global de la organización.

El esquema de solución propuesto para el diseño del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales es el siguiente:

- Revisión documental de la teoría y bibliografía existente: se realizará una revisión de libros, revistas, tesis, y páginas de internet para sustentar con bases teóricas la investigación y propuesta del sistema de gestión de recursos humanos.
- Análisis de las deficiencias: se realizará un análisis de las deficiencias en la gestión de recursos humanos del área de redacción de noticias priorizando las más importantes en cada uno de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño y compensación e incentivos.
- Análisis la productividad: se realizará un análisis de la productividad del área de redacción de noticias del año 2020, identificando los costos de mano de obra de los empleados, costo de reclutamiento y selección de personal, costo de capacitación de personal y desempeño de los empleados, para el establecimiento de la relación producto insumo.
- Diseño un sistema de gestión: se realizará un diseño de sistema de gestión de recursos humanos que incluya los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, compensación e incentivos, basados en un modelo de competencias laborales.

- Diseño un tablero de indicadores: se realizará un tablero de indicadores que midan la gestión de recursos humanos con el sistema por competencias laborales propuesto que incluya el seguimiento a la compensación, cultura organizacional, empleabilidad y desempeño del talento humano.
- Proyección de la productividad: se realizará una estimación de costos y desempeño del personal en el área de redacción de noticias con el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales con el propósito de evidenciar una mejora en la productividad del área.

7. MARCO TEÓRICO

El desarrollo del presente trabajo de investigación se fundamentará en tres principales temas: el recurso humano en las organizaciones, la gestión de este mediante el enfoque de competencias laborales y la productividad. La integración de estos temas también busca exponer la manera en que un sistema de gestión de personas utilizando un enfoque no tradicional de la administración sino el de competencias laborales, puede impactar positivamente en la productividad.

También se mencionan las generalidades sobre la empresa bajo estudio, específicamente el área de interés y el giro de negocio al cual pertenece; considerando temas como su historia, su planificación estratégica, el mercado al que atiende, sus productos, su organización y sus principales procesos empresariales.

7.1. Medios de comunicación

Domínguez (2012) define a los medios de comunicación como todos aquellos que envían un mensaje de manera uniforme a través de un emisor (el medio) y se reciben de la misma manera por varios receptores (lectores, radioyentes, televidentes, entre otros). El principal objetivo o finalidad de un medio de comunicación es el de informar y entretener a la sociedad, así como también reducir el tiempo que se invierte en comunicación, enviando un mensaje de manera masiva a un público objetivo e incluso a otras personas que no se encuentran en él.

Adicional al objetivo de informar y entretener, el Preuniversitario Popular Víctor Jara (PPVJ, s.f.) establece otros propósitos de los medios de comunicación como por ejemplo educar al público al que va dirigido, así como también formar opinión a sus lectores en temas relacionados a aspectos políticos, religiosos, nacionales y culturales.

Domínguez (2012) establece que las principales características de los medios de comunicación son la interacción a grandes distancias, la reducción o eliminación de las relaciones interpersonales del proceso de comunicación, los modelos de conducta económica y valores sociales, el fomento en el consumo, la participación política y el desarrollo del nacionalismo.

Según Cruz (2012), otra característica sumamente importante de los medios de comunicación es “la importancia en las actuales sociedades, pues estos suponen un recurso de poder en tanto son instrumentos potenciales de control social, por ser fuentes de información casi imprescindibles” (p. 190).

El Preuniversitario Popular Víctor Jara (PPVJ, 2009) también establece otra característica adicional de suma importancia como consecuencia de la nueva era digital que atraviesan los medios de comunicación, siendo esta el uso de canales artificiales mediante el uso de la tecnología compleja y el elevado costo del material.

7.1.1. Tipos de medios de comunicación

Los medios de comunicación, según Domínguez (2012), se pueden clasificar con base en el uso de herramientas tecnológicas para poder transmitir el mensaje deseado. El autor propone la siguiente clasificación:

- Medios primarios: son aquellos que no necesitan de herramientas tecnológicas para su comunicación ya que son intrínsecas al cuerpo del ser humano, por lo que se les considera asincrónicos. Como ejemplo de esta clasificación se encuentran los oradores u obras de teatro.
- Medios secundarios: son aquellos en los cuales el emisor requiere de herramientas tecnológicas para la elaboración y difusión del mensaje que se desea transmitir, pero sus receptores no; como ejemplos de esta clasificación se encuentran las revistas y periódicos.
- Medios terciarios: terciarios son aquellos en los cuales, tanto el emisor como el receptor, necesitan de herramientas tecnológicas para la elaboración y difusión del mensaje, así como también para su recepción; como ejemplos de esta clasificación se encuentran la televisión y la radio.
- Medios cuaternarios: estos medios permiten que las personas puedan comunicarse en tiempo real utilizando las herramientas tecnológicas más actuales para facilitar la comunicación con alta calidad de recepción y emisión; entre los ejemplos de esta clasificación se encuentran el internet, televisión satelital, celulares, entre otros.

- Existe otra clasificación propuesta por Bretones (s.f.) la cual se encuentra en función del nivel de accesibilidad de una sociedad al conjunto de los mensajes de cada medio y el objetivo que se busca con los contenidos. Esta clasificación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla I. **Clasificación de los medios por nivel de accesibilidad y objetivo de los contenidos**

Criterios de clasificación	Variabilidad alta de objetivos	Variabilidad baja de objetivos
Alta accesibilidad a la información	Tipo 1: medios de masas para las masas. Radio, prensa, televisión y revistas.	Tipo 3: medios especializados para las masas. Cine, disco, libro, revista y radio.
Baja accesibilidad a la información	Tipo 2: medios de masas para públicos específicos. Revistas y televisión de pago.	Tipo 4: medios especializados para públicos específicos. Cine, disco, libro, vídeo, revista y televisión de pago.

Fuente: Bretones. *Los medios de comunicación de masas: desarrollos y tipos*. Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/5924/1/Los%20medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%20de%20masas.%20Desarrollo%20y%20Tipos.%20Bretones.pdf>

7.1.2. Medios de comunicación escritos

Los medios de comunicación escritos son todos aquellos que el ser humano utiliza para transferir o enviar información a una gran cantidad de personas a través de la expresión gráfica de morfemas. Este tipo de comunicación se caracteriza por hacer uso del lenguaje escrito para la transmisión de datos.

Según la clasificación de los autores vistos anteriormente los medios de comunicación escritos se pueden establecer como medios secundarios debido a la necesidad del uso de herramientas tecnológicas para transmitir información y como medios al tipo 1 debido a su alta accesibilidad y variabilidad de objetivos.

7.1.2.1. Tipos de medios de comunicación escritos

Entre los medios de comunicación escritos más importantes se encuentran el periódico y el diario; ambos términos se usan como sinónimos sin embargo el periódico se define, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011), como “una publicación periódica destinada al público general y diseñada principalmente como una fuente primaria de información escrita, sobre eventos de actualidad nacionales y/o internacionales, temas sociales y políticos, etc. También pueden contener artículos, ilustraciones (viñetas/historias) y publicidad” (p. 12). Por su parte el diario puede definirse como el periódico que se publica todos los días.

Los periódicos según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011) pueden diarios, aquellos que se publican como mínimo 4 veces a la semana y los no diarios o los que se publican como máximo 3 veces por semana. Así mismo, el autor establece cuatro criterios básicos para caracterizar a los periódicos, los cuales son:

- Periodicidad: clasificados en cotidianos o no cotidianos.
- Contenido: de información o interés general, la cual incluye temas de actualidad relacionados con asuntos públicos, temas internacionales, política, deporte, espectáculos, cultura, entre otros; y los especializados en temas puntuales.
- Horario de aparición: criterio exclusivo para los periódicos diarios, entre los que se pueden mencionar, periódicos matutinos, vespertinos y meridianos.
- Ámbito de circulación: es decir el alcance de su cobertura, el cual puede ser por zonas, locales o provincias, regional, nacional, institucional e internacional.

Por lo tanto, como lo indica Marqués (2012), los diarios son periódicos, pero los periódicos no pueden catalogarse como diarios. Lo anterior permite establecer que el medio de comunicación, el cual se expondrá en líneas posteriores, se cataloga como un diario periódico porque cumple con los criterios de periodicidad y horario de aparición. Sin embargo, por cuestiones de practicidad estos términos se utilizan popularmente para referirse a la prensa escrita; debido a este motivo el término que se utilizará para referirse al diario periódico durante toda la investigación será únicamente periódico.

7.1.2.2. Organización y elaboración de un periódico

La organización y elaboración de un periódico varía de un medio a otro, debido a diversos factores, principalmente porque no todos producen el mismo tipo de contenido; como se definió anteriormente, algunos periódicos son especializados y tratan temas específicos mientras que otros tienen una alta variabilidad de temas. Sin embargo, existen ciertas etapas similares en el proceso de elaboración de todos los periódicos.

Las fases principales del funcionamiento de un periódico resaltando que a pesar de no ser las únicas, son las más importantes, y los involucrados en cada una de ellas. Entre estas están:

- Consejo de redacción: en esta fase se reúnen autoridades del medio de comunicación con el objetivo de establecer qué noticias e información se publicarán, así como también la elección del enfoque de cada tema y la postura ante cualquier suceso.
- Investigación: es la fase donde se buscan las fuentes de información y donde se recolecta la mayor información posible para redactar noticias, reportajes y crónicas. Esta fase está a cargo de reporteros, fotógrafos y periodistas.
- Redacción: es en esta fase donde los periodistas redactan sus noticias, crónicas, reportajes, columna o sección a su cargo.
- Edición: en esta fase se dan los toques finales a los textos de los periódicos; se agregan puntos, se suprime información, se agregan datos y se le da uniformidad a la información recolectada sin perder el estilo de

cada periodista. Esta fase está a cargo de los editores de sección. Al finalizar esta fase, la información se traslada al editor general quien aprueba definitivamente los textos.

- Corrección de estilo: esta fase comienza en la redacción y finaliza en la edición, tiene como objetivo corregir y depurar los textos redactados, así como también lograr que la información sea interpretada de manera correcta por el lector.
- Diagramación: en esta fase se reúne de forma armónica los textos e imágenes que se desean transmitir al lector. Esta fase está a cargo del departamento de diseño del periódico. De esta fase depende que exista una fácil lectura para el lector, que el cuerpo del texto sea correcto y que las imágenes concuerden con la información. Esta fase es sumamente importante debido al establecimiento de la unidad visual y estilística al periódico para que este se distinga de los otros medios.
- Impresión: esta fase consiste básicamente en imprimir sobre papel lo que inicialmente se ha realizado de manera digital.
- Distribución: el propósito principal de esta fase es hacer llegar la información a su público o lectores objetivo mediante puntos estratégicos.

7.1.2.3. Estructura de los periódicos

La estructura general de un periódico, tal como lo establece Medina (2017) está constituida por las secciones, los suplementos, la primera plana, el recorrido visual y la cabecera. Esta estructura se lista y define a continuación:

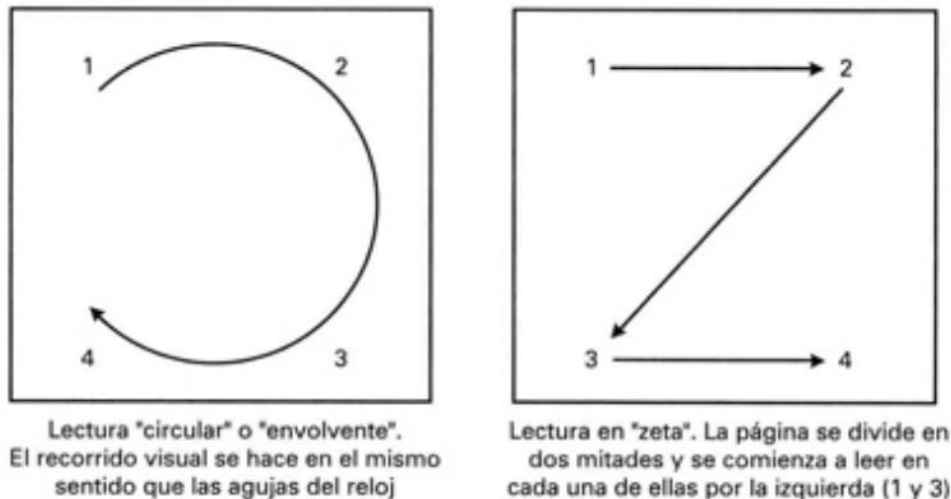
- Una sección es cada una de las áreas en que se plasma la información deseada, su extensión y ubicación en cada página del diario depende de la planificación de la dirección editorial. Las secciones también presentan títulos fijos, los cuales se convierten en vínculos visuales que dan personalidad e imagen y deben mantener un estilo definido. Los componentes de la sección son:
 - Titular de la noticia
 - Cuerpo y composición del texto
 - Interlineado del texto

- Los suplementos son secciones variables que dependen de la estación u ocasión

- La primera plana o también conocida como portada es en donde se muestran las noticias más relevantes con el propósito de traer la atención de los lectores.

- El recorrido visual es la forma en que se puede realizar la lectura del periódico. Este recorrido puede ser circular o envolvente y en “zeta”, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 1. **Recorrido visual de un periódico**



Fuente: Medina. *El periódico y su estructura*. Consultado el 6 de octubre 2020. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/154797521.pdf>.

- La cabecera es el elemento con el que se identifica el periódico. Debe imprimir personalidad y estilo gráfico además de ser concreta, legible y fácil de identificar para los lectores. La cabecera a su vez posee los siguientes componentes:
 - Rótulo o nombre
 - Logotipo
 - Lema
 - Orejas
 - Cintillo
 - Índice
 - Sumario
- Por su parte, Domínguez (2012) establece que la estructura básica de un periódico se divide de manera general en su parte interior y exterior. La

parte exterior está constituida por los siguientes elementos, los cuales se refieren a la conformación de los ejemplares:

- Logotipo
 - Lema del periódico o medio de comunicación
 - Fecha, lugar de producción y volumen o tomo
 - Cintillo
 - Cabeza principal
 - Sub cabeza
 - Anuncios comerciales
 - Sumario
 - Foto de portada y contraportada
 - Pie de foto de portada y contraportada
-
- La parte interior, por su lado se refiere a las áreas que se involucran en la elaboración de los ejemplares, las cuales pueden variar en cada medio de comunicación, sin embargo y por lo general siempre cuentan con las siguientes:
 - Área comercial: es la encargada de conseguir anunciantes para los espacios publicitarios del periódico, así como también para la venta de los ejemplares a voceadores, los cuales distribuyen el producto final a los lectores.
 - Área de producción: es el área encargada de la impresión de los ejemplares físicos. Abarca desde la realización de negativos, las placas de impresión, la impresión, el compaginado y la entrega al área de distribución.

- Área de redacción: es el área que se encarga de realizar todo el contenido informativo periodístico que contendrá el producto final. Entre los puestos involucrados en la elaboración del periódico se encuentran jefes de redacción e información, editores, redactores, correctores de estilo, reporteros. Todos ellos se encargan de conseguir, redactar y editar información acorde al estilo periodístico del medio.

7.1.2.4. Marketing periodístico

El periódico como cualquier otro producto necesita comercializarse y sobre todo posicionarse en el mercado con el fin de fidelizar lectores a través de su contenido informativo, y el cumplimiento de preferencias de información, estilo y calidad. Por esta razón es importante relacionar los conceptos del marketing con el periodismo.

El marketing periodístico, según Sánchez (2018) se define como una parte del mercadeo enfocada en estudiar el mercado y sus clientes, pero desde el punto de vista de un periódico.

El mencionado autor indica que es en el marketing periodístico donde se evalúa la forma en que el área comercial de un periódico utiliza sus recursos para capturar y garantizar la fidelización de sus clientes a través de satisfacer sus necesidades de información.

Dicho autor establece que una de las aplicaciones más importantes del marketing periodístico es la identificación de las necesidades de información, ya que es en este punto en donde un periódico debe adaptar la información para que pueda ser comprendida por los lectores.

De esta aplicabilidad del marketing periodístico surge la necesidad de la segmentación del mercado objetivo, para la cual Santiago (s.f.) sugiere la siguiente clasificación de clientes:

- Cliente que hace un periódico específico habitual.
- Cliente que lee una versión en línea pero que también podría suscribirse a la versión impresa.
- Cliente que lleva el periódico debajo del brazo.
- Consumidor de prensa en línea.
- Comprador difícil de fidelizar.

Sánchez (2018) también establece una segmentación del mercado periodístico de la siguiente manera:

- Cliente enamorado de la marca
- Cliente ocasional
- Cliente de suscripción
- Cliente infiel
- Anunciantes y patrocinadores

Santiago (s.f.) menciona que al tener el mercado segmentado es importante aplicar una estrategia de marketing basada en las 4 P de la mercadotecnia, es decir: producto, precio, plaza y promoción. Respecto a las estrategias para el producto se deben considerar los factores de calidad periodística, calidad de la audiencia, calidad de impresión y calidad de los servicios. En relación con el precio las estrategias a considerar se encuentran en base al precio habitual, precio redondeado o par y precio según el valor percibido.

Para la distribución se debe tener en cuenta factores como el número de puntos de distribución, su ubicación en el territorio donde se comercializará el periódico, grado de dispersión o concentración y los costos de distribución. Por último, las estrategias de promoción deben estar enfocadas en ampliar la cartera de clientes de un periódico a largo plazo.

La mezcla de mercadotecnia que propone Sánchez (2018) está enfocada en el precio y la distribución de la siguiente manera: el precio debe tener en cuenta los costos fijos y variables de la organización, el precio de la competencia y la influencia del mercado. La distribución puede generar una ventaja competitiva al considerar estrategias de rapidez de entrega, número de puntos de venta, distancia entre los puntos de venta, deterioro del producto, nitidez de las imágenes y estrategias en los puntos de venta para acelerar el proceso de compra.

7.1.3. Medio de comunicación estudiado

A continuación, se presentará información relacionada a la empresa bajo estudio la cual se encuentra identificada según la teoría expuesta en líneas anteriores como un medio de comunicación masivo escrito, debido al público al que va dirigido y la forma de distribuir la información.

7.1.3.1. Historia

En el año de 1998 como parte de una estrategia de mercado nace el medio de comunicación objeto de estudio de la presente investigación. En esa época formaba parte de un grupo de noticias, el cual busca impulsar este proyecto bajo un esquema de recursos compartidos con otros medios de comunicación con el propósito de mantener un nivel bajo de costos de operación.

Solo un año más tarde de su primera edición logra desplazar a la competencia directa a un cuarto lugar a nivel nacional en circulación de periódicos y 22 años más tarde ha logrado posicionarse como el diario de mayor circulación de Guatemala y ocupa el tercer lugar a nivel latinoamericano.

7.1.3.2. Planificación estratégica

Como parte de su planificación estratégica tiene como misión lograr una mejora en la calidad de vida del lector en lo social y económico a través del aporte informativo, comercial, educativo y de entretenimiento; su visión es ser un diario popular, ligero, con contenido de calidad, centrado en el lector y el de mayor circulación en América; además se caracteriza por poner en práctica los valores de honestidad, fidelidad y ecuanimidad.

Dentro de sus características culturales se encuentran priorizar la satisfacción de los intereses de sus lectores, aplicar la innovación y el aprendizaje de forma continua, compartir la riqueza y conocimientos, operar bajo los más altos estándares éticos, ser ejemplo de valores y virtudes periodísticas y empresariales en la sociedad, ser el medio más influyente en los sectores populares, desempeñar la más alta calidad en todas las áreas profesionales a nivel mundial y mantener altos estándares en la credibilidad de su contenido editorial y comercial.

7.1.3.3. Mercado y ubicación

El mercado al que va dirigido este medio de comunicación es a personas del estrato social medio, medio bajo y bajo por lo que su contenido se ha estructurado de manera que sea más visual, utilizando en su mayoría imágenes y una redacción con palabras coloquiales. Debido al estrato social al que va

dirigido, también se busca que el ejemplar físico sea ligero, esto quiere decir que el número de páginas no debe ser excesivo.

Respecto a la ubicación, el área editorial y administrativa se encuentran ubicadas en la zona 12 de la ciudad capital, el área de circulación se encuentra en la zona 1 y el área de producción en la zona 13. Cuenta con diversas agencias regionales en diferentes puntos del interior del país con el propósito de satisfacer las necesidades de los anunciantes.

7.1.3.4. Productos principales

Entre los productos principales que este medio de comunicación comercializa se encuentran los espacios publicitarios y los ejemplares físicos. Los espacios publicitarios son de diversos tamaños y precios y se ubican estratégicamente dentro del contenido editorial, por lo que ciertas secciones del periódico pueden tener un valor más alto que otras debido a que pueden visualizarse de manera más rápida los anuncios que se desean comunicar.

Por su parte los ejemplares físicos se encuentran divididos por regiones de la siguiente manera:

- **Región central:** son los ejemplares que circulan en la ciudad capital y abarcan principalmente noticias de esta región, sin embargo cuando suceden eventos trascendentales a nivel nacional o internacional, contienen información de dichos sucesos.
- **Región metropolitana:** los ejemplares de la región metropolitana contienen información relacionada al departamento de Guatemala y busca informar más sobre temas comunitarios que de hechos diarios.

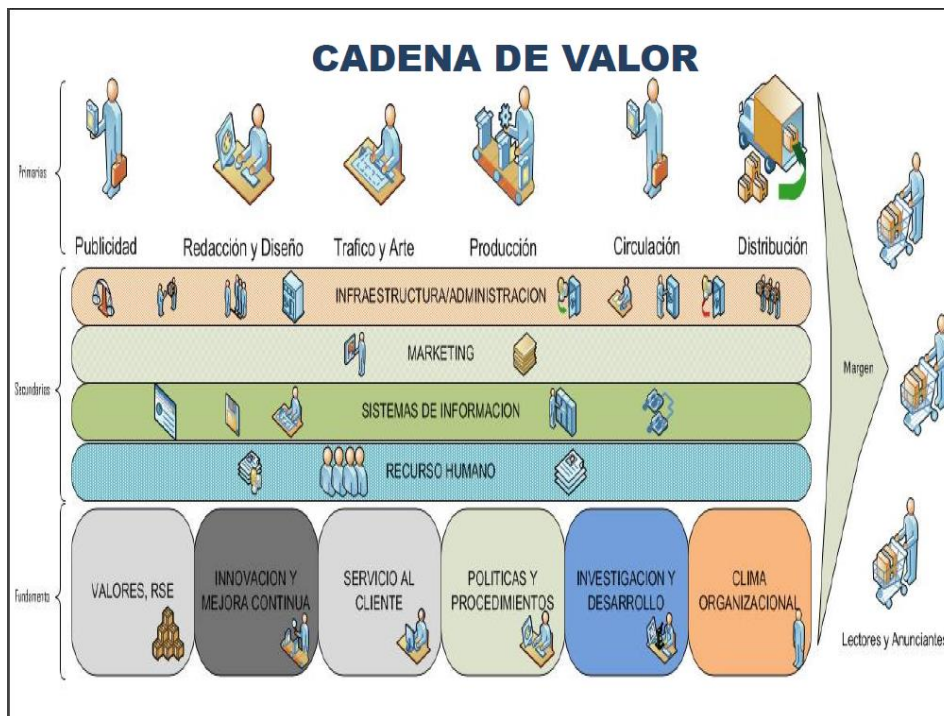
- Regiones departamentales: estos ejemplares se caracterizan por tener información sobre hechos diarios y comunitarios específicamente de los departamentos agrupados por regiones.

7.1.3.5. Cadena de valor

La cadena de valor de este periódico se compone de procesos primarios, secundarios y fundamentales tal como lo describe su dirección editorial y gerencia general. Entre sus procesos primarios se encuentran la gestión de publicidad, la redacción y diseño editorial, el tráfico de anuncio y gestión de artes, la producción y circulación de ejemplares físicos. Dentro de sus procesos secundarios se encuentra la gestión de infraestructura de sistemas informáticos, la administración de recursos, el mercadeo, sus sistemas de información y la gestión de recurso humano. Por último, dentro de sus procesos fundamentales se pueden listar los valores, responsabilidad social empresarial, el servicio al cliente, las políticas y procedimientos, la investigación y desarrollo y la gestión de clima organizacional.

Todos los procesos mencionados anteriormente tienen como propósito principal crear valor tanto para los anunciantes como para los lectores del periódico mediante la creación de contenido de calidad y basado en las especificaciones y estándares de estilo que responden a la estrategia de la organización. La cadena de valor se muestra en la siguiente figura:

Figura 2. Cadena de valor del medio de comunicación bajo estudio

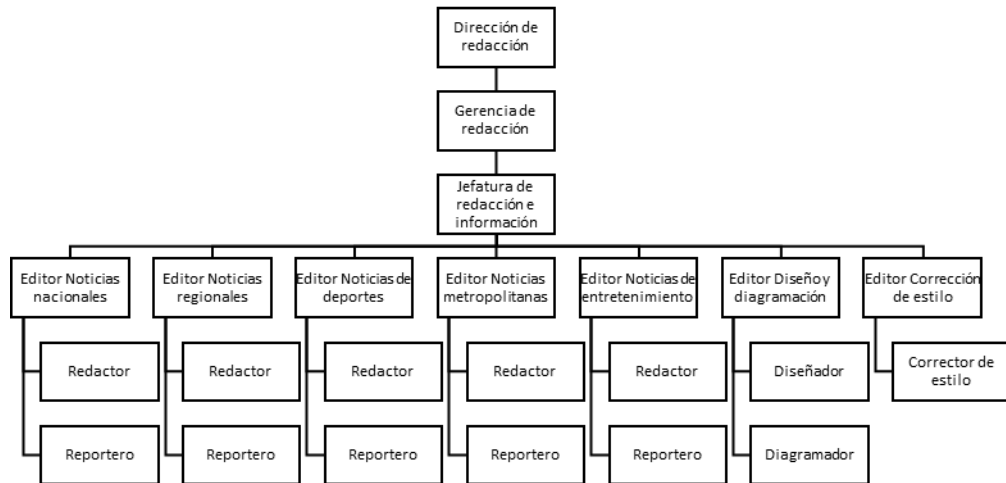


Fuente: elaboración propia.

7.1.3.6. Área de redacción de noticias

El área de redacción de noticias del medio de comunicación en donde se desarrollará la investigación es la encargada de captar, seleccionar y redactar las noticias a publicar, así como también del diseño y diagramación de las páginas que constituyen el producto final. Su organización se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Organización del área de redacción de noticias



Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo este proceso, el área de redacción de noticias se encuentra organizada de la siguiente manera:

- **Dirección de redacción:** la dirección se encarga de dar los lineamientos al área de redacción de noticias en cuanto a la producción de contenido editorial. Toma decisiones finales sobre las notas, investigaciones y coberturas que se publicarán tanto en las páginas interiores como en las portadas y contraportadas del producto final.
- **Gerencia de redacción:** esta área se encarga de administrar los procesos de apoyo a la redacción del diario, así como también de coordinar y planificar los recursos del área. Vela por el máximo aprovechamiento de los recursos y retroalimenta a la producción editorial por medio de indicadores de desempeño.

- Jefatura de redacción e información: es el área encargada de coordinar todas las actividades de las secciones editoriales, así como también de velar por que los contenidos del periódico lleven información que cumpla con los estándares de estilo del medio.
- Editores de secciones: son los encargados de planificar el material periodístico y coordinar a los reporteros en la cobertura de noticias. También se encargan de controlar todo lo relacionado al estilo de redacción para cumplir con las especificaciones técnicas.
- Redactores de secciones: son los encargados de redactar toda la información captada por los reporteros en las páginas del periódico.
- Reporteros: su función principal es la de recolectar toda la información de sucesos diarios y planificados por los editores, así como también de la captura de las fotografías correspondientes cuidando los estándares de estilo periodístico establecido.
- Diseñador: los diseñadores se encargan de elaborar todo el concepto visual y de diseño que tendrán las páginas del periódico. Elaboran las plantillas que contienen el texto y las imágenes que lo acompaña, además de diseñar elementos gráficos como infografías, gráficas, entre otros.
- Diagramador: los diagramadores se encargan de colocar en las plantillas correspondientes el contenido periodístico, es decir el texto e imágenes.
- Corrector de estilo: su función principal es la de corregir en temas de ortografía y estilo los textos redactados en las páginas del periódico.

7.1.3.7. Procesos principales del área de redacción de noticias

Los procesos principales que se llevan a cabo en el área de redacción de noticias se pueden visualizar de manera gráfica en la figura siguiente:

Figura 4. **Procesos principales del área de redacción de noticias**



Fuente: elaboración propia.

La planificación editorial consiste en definir los contenidos periodísticos que llevarán las ediciones diarias, las cuales pueden incluir sucesos trascendentales de un día anterior o reportajes e investigaciones. Al contar con un plan editorial, los editores se encargan de coordinar a los reporteros en la cobertura de noticias, proceso en el cual se dirigen a las ubicaciones necesarias para recolectar información sobre los sucesos y tomar fotografías de estos. Al contar con la información necesaria, los reporteros la cargan en un sistema informático para que pueda ser procesada según los lineamientos de estilo y redacción.

Con la información lista en el sistema informático, los redactores revisan y discriminan la información con el propósito de contar con material suficiente para poder plasmarlo en las páginas del periódico; cuando es necesario solicitan a los reporteros cambios en la información o recolectar más datos. Los redactores realizan la redacción con base en las especificaciones de estilo, en las plantillas

correspondientes. Al finalizar la redacción los editores se encargan de revisar que el material cumpla con lo planificado y con los requerimientos de estilo.

Con la información redactada y editada, los diseñadores y diagramadores se encargan de crear todo el concepto visual y colocar los textos, imágenes, gráficos e infografías en los espacios correspondientes. Con las páginas finalizadas, los correctores de estilo se encargan de revisar minuciosamente la redacción de las páginas, con el propósito de corregir faltas de ortografía y al manual de estilo del periódico.

Cabe mencionar que los anuncios que se incluye en las ediciones diarias del periódico son diagramados por el área comercial y de mercadeo, por lo que el proceso no se incluye como parte del área de redacción de noticias. Luego de la revisión de estilo, el periódico se encuentra en condiciones para ser enviado por medio de un servidor al área de pre prensa digital, en donde da comienzo el proceso de impresión.

7.2. Administración de recursos humanos

Antes de definir que es la administración de recursos humanos, es importante establecer qué es la administración y qué son los recursos humanos, palabras que conforman el concepto que se estudia.

La administración, según Coulter y Robbins (2010), “involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p. 7).

Por otro lado, la administración para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente” (p. 4). Este autor también señala varios elementos que dan mayor sustento a su definición:

- Es aplicable a todo tipo de organización
- Se aplica a todo nivel organizacional
- La meta siempre es la misma: crear un superávit
- La administración se enfoca en la productividad

Respecto al segundo elemento de la administración de recursos humanos, Bayo-Moriones y Merino (2002) establecen que los recursos humanos son un conjunto de empleados en una organización considerados como el activo más importante por ser determinantes para alcanzar el éxito empresarial.

Como se puede observar la administración y los recursos humanos están estrechamente relacionados, esto permite enfocar y definir mejor el concepto tal como lo hacen Dessler y Varela (2012) quienes la definen como el conjunto de prácticas y políticas que regulan relaciones personales a través de la función gerencial.

Por su parte, Alles (2004) establece que la administración de recursos humanos está constituida por diferentes actividades, desde el comienzo hasta la terminación de una relación laboral, estas funciones son:

- Reclutar y seleccionar
- Mantener una relación legal
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar y evaluar el desempeño

- Vigilar compensaciones
- Controlar la higiene y seguridad laboral
- Despedir empleados

Chiavenato (2007) indica que la administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria debido a que integra conceptos de diferentes ramas organizativas como la psicología y sociología, así como también de ingeniería industrial, legislación laboral, seguridad e higiene en el trabajo, medicina laboral, entre otras.

Rodríguez (2007) define a la administración de recursos humanos como el clásico proceso administrativo aplicado a la gestión de recursos humanos y la orientación de los empleados adecuados para cada puesto y departamento.

Mondy (2010) busca darle un enfoque más estratégico a la definición de administración de recursos humanos indicado que esta es la gestión de personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

7.2.1. Procesos de la administración de recursos humanos

Como se puede observar en varias definiciones de diferentes autores la administración de recursos humanos involucra ciertas actividades orientadas a contar con personas adecuadas en las organizaciones para que por medio de su labor eficiente, se alcancen las metas y objetivos organizacionales esperados por la alta dirección. Por tal motivo, se presentan a continuación los diferentes procesos que la integran.

7.2.1.1. Análisis y diseño de puestos

El diseño de puestos, según Mondy (2010) se basa en organizar el trabajo en tareas puntuales para desempeñar de manera adecuada una posición dentro de la empresa y el análisis de puestos lo define como un proceso sistemático que identifica estas tareas más las obligaciones y responsabilidades que conlleva realizarlas en un determinado puesto de trabajo.

El análisis y diseño de puestos en las organizaciones es sumamente relevante debido a que es la base de diferentes actividades en la administración de recursos como las que menciona Werther y Davis (2008):

- Compensación justa y equitativa
- Ubicación adecuada de las personas en los puestos de trabajo
- Determinar niveles de desempeño
- Establecer planes de capacitación y desarrollo de personas
- Selecciona a los candidatos que cumplen con las especificaciones de los puestos
- Planificación las necesidades de capacitación

Para realizar un análisis y diseño de puestos adecuado, es importante definir el método de análisis de los puestos de trabajo y la forma en que se obtendrá la información. Para esto es importante resaltar las siguientes tareas vitales:

- Identificación de los puestos a analizar.
- Análisis de puestos.
- Elaboración de cuestionarios para el análisis de puestos.
- Obtención de datos o información.

Es importante tomar en cuenta que existen tres responsables para llevar a cabo el este proceso, estos son el metodólogo, el informante y el validador. El metodólogo es el experto en recursos humanos quién dirige el proceso, recaba la información y diseña el producto del análisis de puestos. El informante es el encargado de brindar toda la información del puesto y las condiciones en las que se realiza. Por último, el validador, quien es el que verifica que la información recabada sea coherente con el puesto de trabajo.

La identificación de los puestos a analizar se trata de conocer cuáles son los puestos que existen en la organización; esto implica revisar la planilla o nómina del personal, organigramas y también por medio de entrevistas con mandos medios y gerenciales o con el área de recursos humanos. Esta tarea es realizada por el metodólogo.

7.2.1.1.1. Análisis de puesto

Antes de realizar el análisis de puesto, es importante definir qué es un puesto de trabajo. Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 2000) un puesto de trabajo se define como un conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en un lugar de trabajo. Por lo tanto, existen dos formas de analizar un puesto de trabajo: el análisis ocupacional y el análisis funcional.

El análisis funcional según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) se define como un basado en la subdivisión de las funciones de los puestos de trabajo en lugar de hacer énfasis en las tareas generales y uniformes.

El análisis ocupacional según Santacruz (2007) es un procedimiento de análisis situacional de un puesto de trabajo que se lleva a cabo para definir el propósito, características y estándares de desempeño. Para poder realizar un análisis ocupacional existen diferentes métodos:

- DACUM: según Tenorio (2015) es una identificación de funciones de un puesto de trabajo con el propósito de contar con una ruta de aprendizaje del mismo; su objetivo es definir los conocimientos, habilidades, conductas y el uso adecuado de equipos de trabajo que garanticen eficiencia y seguridad.
- SCID: según la Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales (CHILEVALORA, 2010) es un análisis más profundo que el DACUM debido al nivel de detalle de las funciones de un puesto de trabajo, sus estándares de desempeño, seguridad e información y equipos de trabajo.

7.2.1.1.2. Herramientas de recopilación de información

Para llevar a cabo la recopilación de información es necesario apoyarse de formatos o guías. La elaboración de cuestionarios y obtención de datos o información, también realizada por el metodólogo para el análisis de puestos, implica el uso y aplicación de diversas herramientas que buscan recopilar sistemáticamente información relevante sobre el puesto de trabajo. Entre estas herramientas se encuentran:

- El cuestionario y guía estructurada: esta herramienta realiza una serie de preguntas que orientan al informante a describir el contenido del puesto bajo estudio. No existe un formato estándar, debido a que depende de la necesidad de la organización, sin embargo, es usual que contenga como mínimo la siguiente información:
 - Información general del puesto
 - Objetivo del puesto
 - Procesos, funciones y actividades
 - Indicadores y resultados por cada función
 - Responsabilidades
 - Condiciones medioambientales
 - Experiencia y escolaridad

- Entrevista: esta herramienta es la comunicación oral entre el metodólogo y la persona encargada de informar el contenido y requerimientos del puesto. A pesar de ser una entrevista, debe contar con una guía de preguntas predefinidas por el metodólogo con el propósito de orientar la entrevista a conseguir información valiosa. Entre las preguntas guía que puede incluir están:
 - ¿Cuál es el objetivo del puesto de trabajo?
 - ¿Cuáles son las tareas que realiza cotidianamente y con qué frecuencia?
 - ¿Dónde lleva a cabo las tareas que realiza cotidianamente?
 - ¿Qué herramientas, técnicas, instrumentos y métodos utiliza para llevar a cabo sus tareas?
 - ¿Supervisa a alguien y a cuántas personas?
 - ¿Quién es su jefe inmediato?

- Observación: es un medio que permite visualizar la forma en que una persona ejecuta las actividades de su puesto de trabajo. Este medio es útil cuando se trata de actividades repetitivas y frecuentes.
- Análisis de procesos: es un medio que se basa en los procesos organizacionales y define las funciones necesarias para agregar valor a cada proceso. Para un análisis de procesos se puede utilizar un formato como el siguiente:

Tabla II. **Análisis de actividades en procesos organizacionales**

Proceso de la organización	Entradas	Actividades	Salidas
Compras y logística			
Producción			
Control de calidad			
Ventas y Marketing			
Contabilidad y finanzas			

Fuente: elaboración propia.

7.2.1.1.3. **Descriptor y perfil de puesto**

Luego de realizar el proceso de análisis de puesto y la obtención de información es importante consolidar dicha información en documentos estándares que sirva de guía para todos los procesos de administración de recursos humanos. Respecto al descriptor de puestos este se puede definir, según Fernández-Ríos (1995) como:

La exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según el protocolo dado del análisis de puestos de trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formas codificadas, según las reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación. (p. 58).

Esta exposición mencionada en la definición por el autor debe hacerse por medio de un formato definido para todos los puestos de la organización con el propósito hacer documentos uniformes y que contengan el mismo nivel de detalle e información. Estos formatos varían de una organización a otra pero pueden contar con un formato como el siguiente:

Tabla III. **Formato de descriptor de puesto**

I. IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	
Empresa:	
Área:	
Departamento:	
Puesto al que reporta:	
II. OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES	
Funciones	Actividades

Continuación tabla III.

IV. RESPONSABILIDADES	
4.1 Manejo de equipo	
Equipo	Valor Estimado
4.2 Manejo de valores	
Tipo de valores	Monto
4.3 Manejo de documentos	
Tipo de documentos	Razón para utilizarlo
4.4 Relaciones	
Puestos de contacto	Razones para mantener contacto
4.5 Supervisión	
Puesto	No. Personas

V. JORNADAS Y HORARIOS

Tipo de horario	
Días Laborales:	
Horario:	
Horario:	

VI. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL

Descripción	Horas	Frecuencia

Continuación de tabla III.

VII. CONDICIONES Y RIESGOS LABORALES

7.1 Condiciones Medioambientales				
Condición	Pésimo	Mejorable	Aceptable	Óptimo
Iluminación				
Ruido				
Ventilación				
Limpieza y olores				

7.2 Riesgos Laborales		
Riesgo	Razón	Probabilidad de Ocurrencia

Fuente: elaboración propia.

Respecto al perfil o especificación de puesto, según Werther y Davis (2008), es un documento que hace énfasis en lo que el puesto requiere que se ejecute para que una persona lo lleve a cabo; es decir, un conjunto de características personales con las que debe contar un trabajador para desempeñar su labor. Anteriormente se mencionó toda la información sugerida que se debe recolectar, por lo tanto, esta se debe consolidar en el perfil de puesto y debe contener como mínimo: educación formal, experiencia, capacitación requerida y habilidades necesarias y deseadas por la organización. A continuación, se presenta en la tabla cuatro un formato para perfil de puesto.

Tabla IV. Formato de perfil de puesto

VIII. CONOCIMIENTOS			
8.1 Educación			
Nivel:			
Título requerido:			
Otros idiomas:		Nivel:	
8.2 Conocimientos específicos			
Áreas		Temas	
8.3 Experiencia			
Tipo de experiencia:			
Años requeridos:			
8.4 Licencias y autorizaciones especiales			
Otras licencias y autorizaciones especiales:			
Tipo de vehículo necesario para desempeñar el puesto:			

Continuación de tabla IV.

8.5 Características	
Edad:	
Género:	
Habilidades:	

Fuente: elaboración propia.

7.2.1.2. Dotación de personal

La dotación de personal es un proceso por medio del cual una organización asegura contar con el personal idóneo en los puestos de trabajo adecuados y en el momento oportuno. Estos procesos tienen como propósito principal abastecer a la organización de personas para su funcionamiento.

La dotación es un proceso crucial para toda empresa que debe ser planificado y anticipado por el área de recursos humanos y por las diferentes gerencias, ya que si no se realiza así, se corre el riesgo de desaprovechar los recursos destinados para tal fin y puede llegar a ser tan perjudicial que se puede ver comprometido el desempeño empresarial a niveles muy bajos.

7.2.1.2.1. Etapas de la dotación de personal

El proceso de dotación de personal consta de diversas etapas, tal como lo menciona el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011):

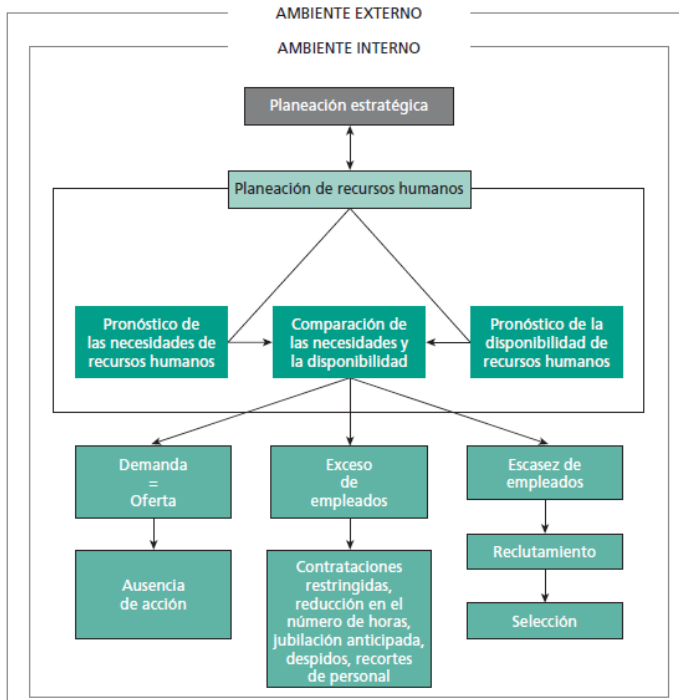
- **Planificación:** la etapa de planificación consiste en definir la demanda de empleo, quién realiza dicha demanda, el tipo de reclutamiento y reunir toda la información relacionada al análisis de puestos.

- **Reclutamiento:** en esta etapa se establecen las fuentes de reclutamiento (interno, externo o ambas) para la localización y atracción de candidatos potenciales.
- **Selección:** esta etapa comienza con la definición de los criterios a evaluar y las técnicas que se utilizarán. Luego de aplicar las pruebas de selección se realiza un informe de resultados con las características de cada candidato evaluado, observaciones para la toma de decisión final y las consideraciones respecto al puesto a ocupar. Este informe de resultados sirve para que el área solicitante y los evaluadores realicen la mejor elección posible entre los candidatos disponibles. Al finalizar se formaliza la elección mediante un contrato de trabajo.
- **Control:** por último, la etapa de control sirve para validar el proceso de dotación realizado con el propósito de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia de este.

7.2.1.2.2. Planificación

La planificación o también conocida como planeación estratégica de recursos humanos es, según Mondy (2010), “un proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa a la organización durante un periodo específico” (p. 106). Este proceso se muestra en la siguiente imagen:

Figura 5. **Proceso de planeación estratégica de recursos humanos**



Fuente: Mondy. (2010). *Administración de recursos humanos*.

Como se observa en la imagen anterior para poder llevar a cabo una adecuada planeación estratégica de recursos humanos es importante recurrir al pronóstico de las necesidades de recursos humanos y al pronóstico de la disponibilidad de recursos humanos.

Según Mondy (2010) el pronóstico de las necesidades de recursos humanos busca determinar la cantidad, habilidades y posición de los empleados dentro de la estructura organizacional que serán necesarias en un futuro para alcanzar objetivos estratégicos. Para poder realizar este pronóstico el autor sugiere los siguientes métodos:

- Pronósticos base cero: toma como base la cantidad de personal en la organización en el momento de realizar el pronóstico.
- Enfoque ascendente: pronostica requerimientos con base en cada nivel organizacional.
- Relación entre volúmenes de venta y número de empleados requeridos: como su nombre lo indica, este método permite realizar una correlación entre los volúmenes de venta pronosticados y la cantidad de empleados necesaria para producir y vender dichos volúmenes.
- Modelos de simulación: busca pronosticar la necesidad de personal mediante experimentación y utilizando modelos matemáticos.

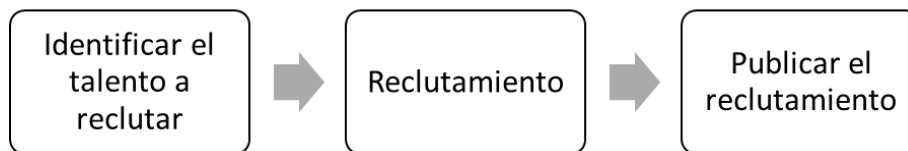
Respecto al pronóstico de la disponibilidad de recursos humanos, el mencionado autor indica que este determina si una organización puede conseguir los empleados con las características deseadas mediante determinadas fuentes.

7.2.1.2.3. Reclutamiento

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento es el proceso por medio del cual se busca atraer candidatos para proveer de insumos suficientes al proceso de selección. El reclutamiento puede ser interno o externo; el reclutamiento interno se da cuando se buscan candidatos que trabajan dentro de la organización y externo es cuando se buscan candidatos en el mercado de recursos humanos, es decir fuera de la organización.

El proceso de reclutamiento según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) consta de tres etapas que se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 6. **Proceso de reclutamiento**



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Selección del talento humano por competencias laborales*.

Dicho autor también propone ciertos formatos a utilizar en las etapas de reclutamiento y publicación del reclutamiento. Estos formatos son el requerimiento de personal y el anuncio de plaza vacante, estos se muestran en la figura 7 y 8 respectivamente.

7.2.1.2.4. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son diversas y deben ser elegidas cuidadosamente para aprovechar los recursos que el área de recursos humanos tiene a su disposición para el proceso se eficiente y eficaz. Dentro de las diversas fuentes, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) mencionan empleados actuales, referencias de empleados actuales, antiguos empleados, anuncios de prensa y radio, anuncios de internet y páginas web especializadas, agencias de contratación, empleados temporales, centros de formación superior y clientes.

Un formato de requerimiento de personal y un ejemplo de anuncio de plazas vacantes en una organización se muestra en las figuras 7 y 8.

Figura 7. **Formato de requerimiento de personal**

Fecha:
Nombre del puesto:
Origen de la vacante:
Puesto nuevo: Plaza nueva: Ascenso: Rotación:
Sustitución por despido: Sustitución por renuncia:

Nombre de la persona que se sustituye:
Nombre de solicitante:

Propuesta de candidatos internos
Nombre del trabajador:
Puesto del trabajador:

Nombre del trabajador:
Puesto del trabajador:

Característica especial de experiencia o conocimientos que debe poseer el candidato:
.....
.....

Autorizaciones
Firma del solicitante:
Fecha de recibido en Gestión de talento:.....
Fecha de contratación:

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Selección del talento humano por competencias laborales.*

7.2.1.2.5. Selección

La selección según Chiavenato (2007) es un proceso en donde se selecciona al candidato más idóneo entre los reclutados para los puestos vacantes con el propósito de mejorar la eficiencia organizacional.

Este autor hace énfasis en que el proceso de selección soluciona la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Figura 8. **Formato de anuncio de plaza vacante**

Jefe de ventas

Empresa: comercializa productos de construcción
Fecha publicación: 18/07/2012
Fecha límite: 30/07/2012

Descripción:
Somos una empresa líder en la comercialización de productos de construcción a nivel internacional, seleccionaremos un profesional que posea pèsum cerrado en mercadeo, ventas o afines. Con una experiencia no menor de tres años como supervisor de ventas o coordinador de ventas en empresas del sector de la construcción o afin.

Será responsable de la supervisión de un grupo de vendedores asignados a un área geográfica; de la elaboración de planes de ruta y estratificación de mercados; de la supervisión del cumplimiento de presupuestos; de la elaboración y ejecución del plan de ventas anual.

Mantiene contacto permanente con clientes y dirige el equipo humano en relación con el logro de los presupuestos o metas de ventas de su área.

Requisitos:
Competencias requeridas: precisión, influencia, servicio, competitividad, empatía, inspección de productos, juicio y toma de decisiones, administración del recurso humano y control de operaciones.

Documentos:
Constancias de estudios, cartas de constancia laboral, solvencias legales y hoja de vida.

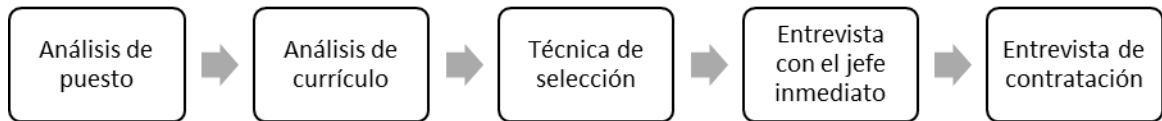
Beneficios:
Salario base más comisiones y bonificación de productividad. Salario promedio competitivo. Prestaciones de ley.

Contáctenos a: gestiontalento@casasfuertes.est o a los teléfonos 333222443 y 222244432. Brindamos a todos los candidatos, absoluta confidencialidad.

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Selección del talento humano por competencias laborales.*

El proceso de selección según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) consta de tres etapas que se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 9. **Proceso de selección**



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Selección del talento humano por competencias laborales*.

Chiavenato (2007) establece dos enfoques primordiales del proceso de selección: la comparación y la decisión. Respecto a la comparación menciona que se deben confrontar el perfil del puesto y el perfil de los candidatos presentados como resultado del proceso de reclutamiento. Por otro lado, respecto a la decisión, establece que al contar con varios candidatos que reúnen los requisitos del perfil del puesto, el área de recursos humanos de la organización debe brindar una asesoría especializada basada en las técnicas de selección para recomendar al más adecuado.

7.2.1.2.6. Técnicas de selección de personal

El mencionado autor define un conjunto de técnicas de selección de personal, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla V. **Técnicas de selección de personal**

Técnicas	Detalle
Entrevista de selección	Dirigidas: se especifican el tipo de preguntas deseadas. No dirigidas: no se especifican el tipo de preguntas y respuestas deseadas.
Pruebas de conocimientos o habilidades	Generales: evalúan cultura y conocimiento general. Específicas: evalúan conocimientos técnicos relacionados con el puesto de trabajo.
Exámenes psicológicos	Aptitudes: valoran el desarrollo mental, de aptitudes, habilidades, conocimientos, etc., en conjunto.
Exámenes de personalidad	Expresivos: buscan generar rasgos generales de personalidad de una persona. Proyectivos: proyectan los rasgos de personalidad. Inventario de intereses: investigan sobre rasgos o aspectos específicos de la personalidad.
Técnicas de simulación	Psicodrama y dramatización: son técnicas de dinámica de grupo en donde se busca analizar y diagnosticar una conducta.

Fuente: Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.*

7.2.1.3. Desarrollo de personal

Según Mondy (2010), el desarrollo de recursos humanos consiste en la capacitación y desarrollo, en la planeación de carrera, en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización y en la administración y evaluación del desempeño.

Por su parte Werther y Davis (2008) establecen que luego de que un empleado ha recibido su inducción al puesto es necesario detectar las necesidades de capacitación y ejecutar la misma para que sea productivo en su puesto de trabajo. Menciona también que en este proceso es necesario hacer énfasis en calificar el desempeño de los trabajadores mediante evaluaciones periódicas.

Tomando como referencia estas definiciones la presente investigación se centrará tanto en la capacitación como en la evaluación del desempeño como los dos procesos críticos en el desarrollo de recursos humanos.

7.2.1.3.1. Capacitación

La capacitación de personal, tal como lo menciona García (s.f.) se puede definir como una actividad sistemática, planificada, continua y permanente que busca otorgar el conocimiento necesario para el personal, así como también desarrollar habilidades (aptitudes y actitudes) con el propósito de cada empleado pueda ejecutar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, es decir en tiempo y forma. Para Alles (2000), “capacitar a una persona consiste en darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto” (p. 308).

El mencionado autor también afirma que la capacitación es hacer que una persona se adapte al conjunto de competencias requeridas para ejecutar las actividades de un puesto de trabajo, logrando así acoplarse a los cambios que el mundo globalizado exige.

Para Chiavenato (2007), existen cuatro etapas fundamentales en el proceso de capacitación, las cuales son: diagnóstico de necesidades de capacitación, desarrollo de planes y programas de capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación de resultados de capacitación.

7.2.1.3.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Dessler y Varela (2011) utilizan los siguientes tres elementos para definir el diagnóstico de necesidades de capacitación: la identificación de habilidades para mejorar el desempeño y la productividad, asegurar un programa adecuado al personal y establecer los objetivos de capacitación.

García (s.f.) indica que este diagnóstico evita que una organización se equivoque al llevar a cabo una capacitación, lo cual generaría gastos innecesarios que no retribuirían la inversión.

Para poder ejecutar esta etapa del proceso de capacitación Chiavenato (2007) establece que es necesario realizar los siguientes análisis:

- Análisis en toda la organización, el cual permite determina en qué áreas se debe llevar a cabo un programa de capacitación

- Análisis de tareas y procesos para establecer la importancia y rendimiento de las tareas del personal
- Análisis de la persona, el cual busca priorizar a las personas que se necesita capacitar y qué clase de capacitación necesita.

Dessler y Varela (2011) establecen un conjunto de herramientas para detectar necesidades de capacitación en un puesto de trabajo, las cuales se detallan y se complementan con las propuestas por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017).

- Descripciones y especificaciones de puesto.
- Desempeño del empleado.
- Teoría y preguntas sobre el puesto de trabajo.
- Comités de capacitación.
- Análisis de problemas.
- Proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales.

Es importante resaltar que dentro del análisis de problemas deben ser priorizados los relacionados a la eficiencia productiva, entre los cuales se pueden listar:

- Costos elevados
- Bajo rendimiento
- Incumplimiento de metas
- Exceso de errores
- Accidentes
- Fallos frecuentes en equipos e instalaciones
- Rechazos por calidad

- Gastos de mantenimiento altos
- Desgaste anticipado de equipos
- Desperdicios
- Mala utilización de espacio físico
- Atrasos en entrega de trabajos
- Cuellos de botella
- Reclamos de clientes y proveedores
- Pocas promociones de personal

Luego de diagnosticar las necesidades de capacitación es importante la definición de objetivos, la cual como lo mencionan Dessler y Varela (2011), deben expresar que es lo que se desea lograr después de culminar el programa de capacitación. Estos objetivos orientan y sirven de guía para que los esfuerzos de los empleados y del proveedor de los servicios de capacitación estén alineados y posteriormente, evaluar si el programa ha tenido éxito.

7.2.1.3.3. Desarrollo de planes y programas de capacitación

García (s.f.) indica que el desarrollo de planes de capacitación está conformado por los objetivos de la capacitación, la estructuración de los contenidos en los planes y programas, el diseño de actividades, selección de recursos didácticos a utilizar y por último, el diseño final de los programas a impartir.

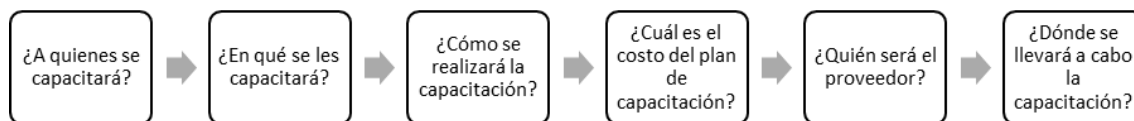
Para desarrollar planes y programas de capacitación Dessler y Varela (2011) detallan las siguientes técnicas:

- Capacitación en el trabajo, la cual se basa en la enseñanza por parte de un supervisor o empleado modelo altamente capacitado a la persona que necesita adquirir las habilidades necesarias para desempeñar su labor.
- El aprendizaje informal, el cual se basa en que los empleados desempeñan sus labores junto con sus compañeros de trabajo en vez de realizar programas de capacitación formales.
- La capacitación tipo aprendices – maestro, esta se puede definir como un proceso estructurado que busca dotar de habilidades a los trabajadores usando una mezcla entre aprendizaje del tipo académico y capacitación en el trabajo bajo la supervisión de un maestro. Esta técnica se puede aplicar en trabajos de plomería y electricidad.
- La capacitación con simuladores permite a los trabajadores que se encuentran en proceso de formación tener una aproximación con los equipos que utilizarán en su puesto de trabajo, pero en un ambiente simulado. Esta técnica se utiliza cuando la capacitación suele ser costosa o peligrosa de realizar en el área real de trabajo.
- Aprendizaje a distancia, el cual se basa en material audiovisual para impartir conocimientos a los empleados, entre estos se pueden mencionar cursos virtuales, capacitación a distancia, conferencias y clases en línea.
- Capacitación vía internet y portales de aprendizaje, en donde el empleado puede tener acceso en el momento que lo desee a los programas de capacitación mediante portales, sistemas de gestión de aprendizaje, capacitación basada en audios y los salones de clase virtuales.

Al contar con la técnica deseada para poder capacitar es importante diseñar cómo será el proceso de compartir conocimientos, para esto el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) establece 2 bases esenciales para el diseño de cualquier capacitación, estas son: las políticas y normativas. Las primeras se fundamentan en la estrategia de la empresa respecto al desarrollo de personal y las segundas buscan orientar a la organización y al personal en aspectos relacionados a la capacitación.

El mencionado autor indica cinco elementos a considerar en la elaboración de planes de capacitación. El primero indica la ruta que el autor propone para elaborar un plan, la cual se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 10. **Planes de capacitación**



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Planificación y diseño de la capacitación*.

El segundo elemento por considerar es el enfoque de la capacitación, el cual puede ser coyuntural, es decir si la capacitación será correctiva o preventiva, o estratégica, el cual se enfoca en el desarrollo de personal a largo plazo.

El tercer elemento constituye una serie de aspectos clave en la elaboración, el cual dicho autor detalla como:

- Priorización de necesidades de capacitación
- Definir si la capacitación será impartida por proveedores externos o internos
- El uso de recursos propios para realizar la capacitación
- Programación de tiempo y lugar
- La ejecución de la capacitación con base en un calendario de actividades
- El seguimiento al desarrollo y finalización del plan de capacitación

El cuarto elemento indica la importancia de contar con sistemas informáticos para llevar control estadístico de forma automática tomando en cuenta el total de participantes y los costos detallados del plan de capacitación. El quinto elemento busca integrar cada una de las actividades mencionadas anteriormente, las cuales se pueden establecer como proyectos individuales que buscan satisfacer de una u otra manera los objetivos de capacitación.

Por último, dicho autor remarca la importancia de definir cómo serán los medios didácticos para impartir la capacitación, es decir los recursos materiales que facilitan el proceso de aprendizaje de los empleados. Entre los medios didácticos se encuentran los siguientes: material didáctico, material audiovisual, recursos didácticos interactivos.

7.2.1.3.4. Ejecución de capacitación

La ejecución es la transmisión de conocimientos a los individuos. Esta transmisión se puede realizar por medio de diferentes modalidades y metodologías, las cuales conforman las diferentes maneras que se pueden emplear para ejecutar la capacitación. Díaz (2005) define las siguientes modalidades y metodologías en la siguiente imagen:

Figura 11. **Modalidades y metodologías de capacitación**

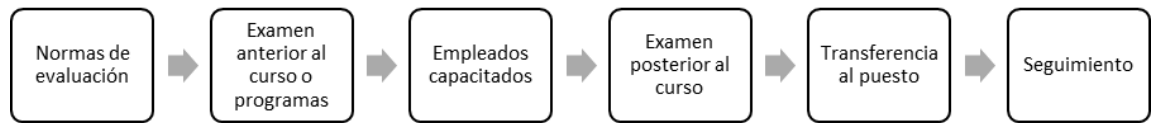
	Método	Finalidad	Escenario	Modalidad	Finalidad
	Método Expositivo/Lección Magistral	Transmitir conocimientos y activar procesos cognitivos en el estudiante		Clases Teóricas	Hablar a los estudiantes
	Estudio de Casos	Adquisición de aprendizajes mediante el análisis de casos reales o simulados		Seminarios-Talleres	Construir conocimiento a través de la interacción y la actividad de los estudiantes
	Resolución de Ejercicios y Problemas	Ejercitar, ensayar y poner en práctica los conocimientos previos		Clases Prácticas	Mostrar a los estudiantes cómo deben actuar
	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)	Desarrollar aprendizajes activos a través de la resolución de problemas		Prácticas Externas	Completar la formación de los alumnos en un contexto profesional
	Aprendizaje orientado a Proyectos	Realización de un proyecto para la resolución de un problema, aplicando habilidades y conocimientos adquiridos		Tutorías	Atención personalizada a los estudiantes
	Aprendizaje Cooperativo	Desarrollar aprendizajes activos y significativos de forma cooperativa		Trabajo en grupo	Hacer que los estudiantes aprendan entre ellos
	Contrato de Aprendizaje	Desarrollar el aprendizaje autónomo		Trabajo autónomo	Desarrollar la capacidad de autoaprendizaje

Fuente: Díaz. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias.*

7.2.1.3.5. Evaluación de resultados de la capacitación

La evaluación de resultados es la última fase de este proceso y busca verificar el éxito del programa de capacitación. Werther y Davis (2011) establecen las etapas que deben conformar la evaluación de resultados de capacitación en el siguiente gráfico:

Figura 12. **Proceso de evaluación de resultados de capacitación**



Fuente: Werther y Davis. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas.*

Dichos autores también establecen que todo proceso de evaluación debe contar como mínimo con los siguientes criterios para validar la efectividad de una capacitación:

- La reacción de los empleados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos adquiridos.
- Los cambios de comportamiento.
- Los resultados tangibles para el personal de la empresa.

Respecto a los resultados tangibles, Chiavenato (2007) menciona que la evaluación puede hacerse en tres niveles:

- Evaluación a nivel organizacional: se debe verificar si la capacitación da resultados en:
 - Eficacia y eficiencia organizacional
 - Imagen organizacional
 - Clima organizacional
 - Resistencia a cambios e innovaciones

- Evaluación a nivel de recursos humanos: se debe verificar si la capacitación da resultados en:
 - Rotación de personal
 - Ausentismo
 - Eficiencia individual
 - Habilidades
 - Conocimientos
 - Actitudes y conductas

- Evaluación a nivel de tareas y operaciones:
 - Productividad
 - Calidad
 - Flujo de producción
 - Servicio al cliente
 - Accidentes
 - Mantenimientos de equipos y máquinas

7.2.1.3.6. Evaluación del desempeño

Por su parte, la evaluación del desempeño, según Franklin y Krieger (2011) es un proceso que se lleva a cabo para establecer si todos los empleados de una organización realizan sus labores de la mejor manera posible y si esto es suficiente para alcanzar los objetivos organizacionales. Este autor establece tres siguientes aspectos para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño:

- Contar con herramientas de evaluación apropiadas
- Contar con personal capacitado para realizar la evaluación del desempeño (temas, metodología, técnicas).
- Contar las características definidas del puesto a evaluar.

Robbins y Judge (2009) establecen tres conjuntos de criterios para calificar el desempeño de un empleado, los resultados de las tareas individuales, los cuales permiten compararse sobre metas de producción, ventas o costos; los comportamientos, específicamente los relacionados con la productividad; las características como actitud, confianza, confiabilidad o experiencia, las cuales pueden estar relacionadas con los resultados de las tareas que impactan en el nivel del desempeño del empleado.

7.2.1.3.7. Metodología de evaluación del desempeño

Entre los principales métodos de evaluación del desempeño, Chiavenato (2007) menciona los siguientes:

- Escalas gráficas: mide el desempeño utilizando factores predefinidos. El método de escalas gráficas se subdivide en:
 - Escalas gráficas continuas
 - Escalas gráficas semicontinuas
 - Escalas gráficas discontinuas
- Elección forzosa: evalúa el desempeño utilizando criterios que describen el tipo de desempeño individual.

- Investigación de campo: este método se basa en realizar una intervención con el jefe inmediato de las personas que se evalúan para establecer cuál es su desempeño con base en hechos y situaciones.
- Incidentes críticos: es un método que permite evidenciar hechos sumamente positivos o negativos en el desempeño de un empleado. Estos hechos se consultan con el jefe inmediato del evaluado.
- Comparación de pares: como su nombre lo indica, compara el desempeño de un par de empleados, en donde uno sirve de referencia para el otro.
- Frases descriptivas: es similar al método de elección forzosa con la diferencia que no es obligatorio elegir una frase sino más bien, el evaluador indica las que más caractericen el desempeño del evaluado.

7.2.1.4. Remuneración

La remuneración según Dessler y Varela (2011) se define como las diferentes formas de retribuir a los trabajadores por las actividades realizadas. Este proceso, según Münch (2010), también es conocido como administración de retribuciones o de compensaciones y define un conjunto de funciones básicas para que dicha la remuneración sea adecuada, como por ejemplo la valuación de puestos, el análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

Por su parte Varela (2013) establece un conjunto de actividades sistemáticas para la administración de sueldos y salarios en una organización, las cuales se puede observar en a continuación:

- Definir un modelo de valuación de puestos
- Realizar un análisis y descripción de puestos
- Formar y capacitar a un comité de valuación
- Valuar los puestos de trabajo
- Elaborar la estructura salarial organizacional
- Elaborar guías de aumento con base en la evaluación del desempeño

Tanto el análisis y descripción de puestos, como la evaluación del desempeño han sido descritos en párrafos anteriores, por lo que se detallarán las actividades relacionadas a la valuación de puestos y los diferentes métodos que la conforman.

7.2.1.4.1. Valuación de puestos

La valuación de puestos según Chiavenato (2007) “es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización” (p. 287).

Dicho autor menciona que para realizar la valuación de puestos existen diferentes métodos, todos comparativos ya que buscan confrontar puestos entre sí o con algunos criterios de referencia. En la siguiente tabla se muestran los que sugiere:

Tabla VI. **Métodos de valuación de puestos**

Base de comparación	Esquema de comparación	
	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación por factores
Puesto contra criterio	Grados predeterminados	Puntos

Fuente: Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.*

Con base en las definiciones del mencionado autor se describen brevemente cada uno de los métodos de valuación de puestos:

- Jerarquización de puestos: consiste en ordenar los puestos en orden creciente o decreciente con base en algún criterio de comparación
- Comparación de factores: método que compara puestos por medio de los siguientes factores de valuación: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo. Este método requiere que luego del análisis de puestos se lleven a cabo las siguientes actividades:
 - Seleccionar factores de valuación
 - Definir cada factor de valuación
 - Elegir puntos de referencia
 - Ordenar factores de valuación
 - Valuación de factores en puestos

- Grados predeterminados: es una variante de la jerarquización de puestos, en la que estos se agrupan con base en características comunes para posteriormente aplicar el método de jerarquización a cada uno de los grupos de puestos.

- Puntos: es uno de los más utilizados en las organizaciones y consiste en comparar las partes componentes de los puestos mediante factores de valuación. Esta técnica es meramente cuantitativa debido a que se utilizan valores numéricos para cada elemento del puesto. Exige las siguientes etapas:
 - Definir y seleccionar factores de valuación
 - Ponderar factores de valuación
 - Crear escala de puntos
 - Elaborar manual de valuación
 - Valuar puestos
 - Modelar curva salarial
 - Definir bandas salariales

7.2.1.4.2. Curva de equidad interna

Varela (2013) menciona la importancia de lograr la equidad al remunerar a los trabajadores de una organización mediante una relación matemática lineal entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades monetarias que la empresa debe pagar, a esta relación dicho autor le llama curva de equidad interna.

Esta curva tiene diferentes comportamientos los cuales pueden ser exponenciales o potenciales para evitar interpretaciones equivocadas y debe ajustarse de la mejor manera posible a la distribución de los puntos de valuación y las unidades monetarias.

7.3. Gestión de recursos humanos por competencias laborales

En el mundo globalizado donde se desenvuelven las organizaciones se ha vuelto necesario cambiar el modelo tradicional de administración, el cual se limita únicamente a reglamentar a los colaboradores y su desempeño, por una gestión integral que les facilite ejercer de forma natural su talento y potenciarlo.

Esta gestión es integral ya que todo lo que se realice dentro de la organización debe estar orientada en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, además de lograr en las personas una apropiación de los valores y principios organizacionales que las motiven a ser emprendedoras y dueños de los procesos que llevan a cabo.

Bajo esta gestión las personas dejan de ser consideradas como un medio para alcanzar resultados y se convierten en el elemento principal del capital intelectual, el capital humano. El capital humano se refiere al valor que cada persona aporta con su experiencia, conocimientos y habilidades, es decir con su talento.

7.3.1. Gestión de talento

Para entender la gestión del talento humano es necesario definir primero que el talento. Según Chiavenato (2009) es la capacidad que tiene una persona desde su nacimiento para llevar a cabo una actividad específica, la cual está conformada por cuatro factores esenciales:

- Conocimiento: se refiere al saber.
- Habilidad: se refiere al saber hacer.
- Juicio: se refiere al saber analizar.
- Actitud: se refiere al saber ser.

La gestión de talento humano por competencias persigue ciertos objetivos que ayudan a una organización a ser cada vez más competitiva no solo en el mercado local, sino también de forma global. Estos objetivos como los menciona el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) son:

- Asegurar personas competentes para alcanzar objetivos organizacionales.
- Mantener condiciones que permitan la satisfacción de las personas y el logro de objetivos individuales.
- Lograr la calidad planificada.

Para desarrollar la gestión de talento humano dentro de una organización es necesario contar con criterios claros y objetivos que ayuden a definir las expectativas o lo que se espera de las personas, las formas de evaluar su desempeño y como desarrollarlas para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

7.3.2. Competencias laborales

Estos criterios se conocen como competencias laborales. Las competencias laborales, según Chiavenato (2009) están definidas como un conjunto de comportamientos que integran, accionan y trasladan los conocimientos, las habilidades, juicios y actitudes, es decir el talento humano, para agregar valor a la organización en un contexto definido.

Las competencias están ligadas con un estándar de desempeño, que puede ser demostrado y observable mediante el comportamiento humano para determinar si una persona es competente en cierta actividad, lo cual da la pauta a que puedan ser medidos y desarrollados.

7.3.2.1. Clasificación de las competencias laborales

Existen muchos autores de diferentes bibliografías respecto a las competencias laborales y su clasificación. Cada empresa debe utilizar la clasificación que mejor se adapte a sus necesidades y con base en su organización. Algunas clasificaciones son las siguientes:

- Basada en funciones y procesos: el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) en su catálogo de oferta formativa centralizada, las clasifica en:
 - Básicas: son las competencias que se desarrollan durante la educación formal.
 - Conductuales: características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o

superior, en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

- Específicos o técnicas: son las necesarias para desempeñar un puesto de trabajo en específico.
 - Genéricas o transversales: competencias comunes para diferentes funciones productivas, áreas, subáreas o sectores; pero correspondientes al mismo nivel de ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad.
- Según Chiavenato (2009), están clasificadas en:
 - Esenciales: están son responsabilidades de la organización y debe desarrollarlas para agregar valor.
 - Funcionales: son el fundamento de las esenciales y son propias de cada área, departamento o sección de la empresa.
 - Gerenciales: son competencias propias de cada gerente.
 - Individuales: son adquiridas por las personas para realizar las actividades requeridas en la organización.
 - Según Martha Alles (2009), están clasificadas en:
 - Cardinales: todos los miembros de la organización deben poseerlas.
 - Específicas Gerenciales: están definidas para mandos gerenciales.
 - Específicas por área: están definidas para cada área en específico.

7.3.2.2. Niveles de competencias laborales

Existen diferentes niveles de competencia los cuales se encuentran en función del grado de complejidad, autonomía y variabilidad. El grado de complejidad se refiere al nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades para desempeñar una actividad. La autonomía se refiere a la capacidad para tomar decisiones sin consultar a otras personas. Variabilidad es la cantidad de actividades diferentes que se realizan. Los niveles de competencias, según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017), se muestran en la siguiente tabla:

Tabla VII. Niveles de competencia

No.	Nivel de competencia	Características
1	Operativo	<ul style="list-style-type: none">• Frecuencia de actividades simples• Poca autonomía• Actividades rutinarias, repetitivas, predecibles y automatizadas.
2	Técnico	<ul style="list-style-type: none">• Frecuencia de actividades variadas realizadas en diversos contextos.• Colaboración y trabajo coordinado en equipo.• Actividades complejas, no repetitivas.• Manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo.• Aplicación de metodologías que contribuyen a la calidad y productividad del servicio o producto.

Continuación de tabla VII.

3	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de actividades realizadas en diversos contextos. • Actividades complejas y no rutinarias. • Habilidades para instruir, mejorar métodos, planificar, coordinar, vigilar, supervisar la actividad, a colaboradores y dar seguimiento a procesos. • Alto grado de responsabilidad y autonomía. • Operan, controlan y dan mantenimiento a equipo computarizado de producción y aplican métodos de trabajo especializado.
4	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas en diversos contextos profesionales. • Alto grado de responsabilidad y autonomía. • Responsabilidad por el trabajo de otros, por la planificación y asignación de recursos. • Responsable del diseño, la planeación, la conceptualización y el desarrollo de las actividades propias de cada empresa. • Diseña nuevos procesos, productos, equipos, herramientas, aplicaciones de software y teorías para el aumento de la productividad. • Capacidad de análisis, conocimientos técnicos en una o varias especialidades y procesos de la empresa.

Continuación de tabla VII.

5	Profesional especializado	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica técnicas complejas en varios contextos imprescindibles. • Total autonomía y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. • Responsabilidad en el análisis, diagnóstico, dirección, evaluación, planeación, ejecución y desarrollo de actividades • Alto nivel de prospección, creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en especialidades relacionadas con los procesos productivos. • Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y planeación estratégica.
---	---------------------------	---

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Fundamentos para la gestión del talento humano por competencias laborales*.

7.3.2.3. Grados de competencias laborales y comportamientos

Tomando como referencia la clasificación de competencias Alles (2009) y su aplicación al ámbito laboral, cada competencia, ya sea cardinal, específica gerencial y específica por área posee 4 grados de apertura y cada uno de ellos posee comportamientos asociados, los cuales existen con el propósito de poder medir y demostrar si una persona es competente o no según lo que se haya definido.

Para ejemplificar lo anterior, se tomará competencia cardinal de ética con sus grados y comportamientos asociados. Por lo tanto, si lo que desea la empresa es que todo el personal tenga un grado alto de ética se establece entonces el grado “A”, el cual es el más alto que existe en esta clasificación.

Al definir la competencia de ética como grado “A”, se debe establecer de igual los comportamientos que están asociados a ese grado de competencia, y por medio de ellos, se podrá observar si en efecto, las personas están cumpliendo con lo esperado por la alta dirección.

La siguiente tabla muestra un ejemplo de cómo en la práctica se definen competencias y comportamientos:

Tabla VIII. **Competencias y comportamientos**

Competencia	Tipo	Definición	Comportamientos
Ética	Cardinal	Capacidad para obrar en todo momento con los valores organizacionales y respetar las políticas.	Estructura visión, misión, valores y estrategia organizacional sobre la base de valores morales. Establece un marco de referencia para si mismo y para toda la organización destinado a actuar acorde a los valores y políticas organizacionales. Genera confianza en otros al diseñar métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y fáciles de comprender.

Fuente: Alles. (2009). *Diccionario de comportamientos. La trilogía vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas.*

También es importante mencionar que estos comportamientos deben tener una fuente o un origen en donde se pueda verificar su aplicación. Para el ejemplo anterior, se podría considerar un plan estratégico definido para la organización basado en valores morales, documentado y socializado.

7.3.2.4. Modelo de competencias laborales

Este modelo establecido por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) está basado en dos fundamentos importantes que integran los conceptos de competencias laborales y la gestión del talento humano: agregar valor a la gestión y el enfoque del modelo de competencias.

Agregar valor a la gestión hace énfasis en la forma de administrar el recurso humano y como el talento se ha convertido en el medio para aprovechar al máximo los recursos de la empresa y su estructura. Según Chiavenato (2009), el agregar valor a la gestión se traduce en los siguientes beneficios:

- Reducción del tiempo de adaptación de las personas
- Asegura un mejor desempeño
- Produce mayor satisfacción al cliente
- Logro de resultados
- Compromete a las personas con la organización
- Permite la evaluación enfocada en los resultados
- Reduce los costos de no calidad
- Ofrece estabilidad laboral
- Mejora el clima laboral

Es importante destacar que el modelo de competencias laborales que se implante en la empresa debe estar en la capacidad de medir el valor que aporta a la organización para que pueda ser evaluado y mejorado.

El enfoque del modelo de competencias laborales se basa en una serie de criterios que sirven de referencia a la organización para satisfacer sus necesidades de optimización del talento humano. Estos enfoques establecidos por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) son:

- Enfoque sistémico: este enfoque busca que en cada área, departamento o sección se gestione el talento y competencias de las personas.
- Enfoque de procesos: este enfoque se basa en la definición de procesos como una serie de entradas o insumos que son transformados en salidas o productos, los cuales cumplen con los estándares de calidad establecidos. Al aplicar este enfoque en la gestión de talento humano por competencias, se define como entrada el talento humano con un nivel de competencia determinado y al aplicar un proceso de transformación que se da en la misma gestión, la salida será un talento humano con un nivel de competencia superior a la inicial.
- Gestión del talento humano: en este enfoque se hace énfasis en el valor de las personas y su contribución a la organización por medio de las competencias y talentos.
- Aseguramiento de la calidad: por medio de este enfoque se definen competencias y se asocian con un indicador que permita medir si se cumple con el estándar especificado. Las competencias definidas deben

permitirles a los colaboradores responder y vencer la resistencia al cambio.

En las siguientes secciones se tratarán cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos utilizando el enfoque de gestión por competencias laborales; puesto que la conceptualización de estos ya ha sido definida, se busca integrar el modelo de competencias a dichos procesos utilizando las técnicas sugeridas por algunos autores.

7.3.3. Descriptores y perfiles de puesto por competencias laborales

Como se mencionó en secciones anteriores los descriptores y perfiles son el resultado de un análisis inicial de los puestos de trabajo existentes en la organización, y estos son la base para cada proceso de la gestión de recursos humanos.

Al introducir un enfoque de competencias en estos documentos es importante realizar la integración de competencias laborales basadas en las funciones y actividades de los puestos trabajo, para que estos tengan coherencia y respondan al modelo planteado por y para la organización.

7.3.3.1. Identificación de las competencias

Este proceso se refiere a determinar las competencias necesarias para todos los puestos de la organización y para cada uno en específico. Una característica de esta tarea es que no puede realizarse en solitario, ya que se necesita el acompañamiento de mandos medios y gerenciales, los cuales son los que conocen a profundidad los requerimientos de cada puesto de trabajo. Según

el Instituto de Capacitación y Desarrollo (INTECAP, 2017) existen tres medios para identificar competencias:

- **Diccionarios estandarizados de competencias:** documentos previamente diseñados con competencias genéricas, gerenciales, específicas, etc., de las cuales metodólogo debe seleccionar entre las mencionadas competencias la que más se adapte a las funciones de los puestos de trabajo.
- **Diseño de competencias organizacionales:** se refiere a elaborar las competencias que desea la organización con su definición y comportamientos esperados según la planeación estratégica empresarial y los procesos existentes.
- **Evaluación de competencias con base en empleados modelo:** se basa en las competencias y comportamientos de un empleado sobresaliente, las cuales se definen como las necesarias para ocupar un puesto de trabajo y deben replicarse a todo el personal.

7.3.3.2. Integración de competencias en los descriptores y perfiles de puesto

Anteriormente se estableció un formato de descriptor y perfil de puesto que sirve como base para registrar toda la información relacionada del mismo. Pero al integrar el modelo de competencias debe existir una sección en donde se puedan detallar las más adecuadas según sus funciones.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) propone la siguiente forma, que debe redactarse en el descriptor y perfil de puesto:

Tabla IX. **Formato de competencias en descriptor y perfil de puesto**

Competencias Genéricas/técnicas				
No.	Nombre de la competencia	Comportamientos esperados	Aplicación	Justificación
1				
2				
3				
4				

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Modelado de descriptores y perfiles de puesto de trabajo por competencias laborales.*

7.3.4. Selección de personal por competencias laborales

La dotación de personal aplicando el enfoque de competencias laborales involucra la fase de reclutamiento y selección, pero tomando como referencia criterios claros para elegir entre un conjunto de potenciales candidatos al que más se apegue a los requerimientos del puesto de trabajo.

Esto permite a las organizaciones ser más objetivos al momento de seleccionar personal y aprovechar los recursos eficientemente garantizando calidad del talento humano en los procesos a desempeñar. Lo anterior permite introducir en cada proceso de reclutamiento el análisis de puestos utilizando los descriptores y perfiles de puesto, los cuales contienen las competencias

necesarias para ejecutar un puesto de trabajo; además de utilizar metodologías para la evaluación de candidatos.

7.3.4.1. Metodologías para evaluar al personal

Las metodologías para evaluar al personal buscan evidenciar si una persona tiene o no una competencia específica, definida previamente, y en qué nivel se encuentra. Estas metodologías están basadas en algunas utilizadas la administración de recursos humanos tradicional, pero al incluir un modelo de competencias su enfoque cambia a una gestión de personas.

Entre las metodologías utilizadas para la evaluación al personal el Instituto de Capacitación y Desarrollo (INTECAP, 2017) propone las siguientes:

- **Assessment Center:** se basa en observar comportamientos en situaciones simuladas. Tiene la característica que puede evaluar todo tipo de competencias.
- **Entrevista conductual:** es una entrevista basada en preguntas predefinidas que evidencian comportamientos, lo cual permite evaluar si una persona posee competencias genéricas y conductuales.
- **Pruebas de trabajo:** se observa el desempeño de la persona evaluada. Permite identificar competencias técnicas y básicas.
- **Pruebas de habilidades:** pruebas en las que se utilizan instrumentos previamente estructurados y estandarizados para un grupo de personas. Evalúa competencias básicas.

- Pruebas psicométricas: al igual que las pruebas de habilidades utiliza instrumentos estructurados y estandarizados para identificar el perfil de personalidad y busca evaluar competencias conductuales.

Alles (2006) también establece las siguientes evaluaciones específicas que se enfocan en competencias laborales:

- Entrevista por competencias: la entrevista por competencias utiliza preguntas para evaluar las competencias principales de un puesto de trabajo. Esta entrevista puede ser realizada por la persona que requiere personal o por el encargado de recursos humanos. El esquema de una entrevista por competencias es el siguiente:
 - Romper el hielo con el entrevistado
 - Historial laboral
 - Pregunta para explorar competencias
 - Preguntas adicionales
 - Motivación
 - Cierre

Las preguntas para explorar competencias deben basarse en la definición del modelo de competencias establecido por la organización y es conocido como diccionario de preguntas. A continuación, se muestra un formato sugerido de diccionario de preguntas:

Tabla X. Preguntas relacionadas a competencias

Definición de la competencia	Preguntas relacionadas a competencias
Compromiso con la rentabilidad	La organización en la que trabaja o ha trabajado ¿qué hace para actuar en concordancia con metas y objetivos de rentabilidad?
	Relátame alguna situación en la que usted haya aportado sugerencias o bien haya llevado a cabo acciones concretas que se tradujeran en mejoras significativas para la productividad y eficiencia de las tareas a su cargo o de su sector o área.
	Cuénteme cómo administra los recursos que se le asignan para llevar a cabo sus tareas. ¿Cómo realiza la planificación de los gastos? ¿En qué criterios basa dicha planificación? Bríndeme un ejemplo.
	¿En alguna oportunidad debió estudiar la incorporación de su organización en un nuevo negocio, o bien la contratación de algún nuevo proveedor? Si la respuesta es afirmativa, preguntar: ¿Cuál fue el resultado obtenido?

Fuente: Alles. (2010). *Diccionario de preguntas. La Trilogía v. 3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas.*

- Entrevista por incidentes críticos: es una entrevista estructurada que se basa en preguntas específicas para evaluar competencias laborales. Se diferencia de la entrevista por competencias ya que su tiempo de ejecución y costos son menores, además de que solo un especialista en recursos humanos puede llevarla a cabo. Consta de 5 pasos:

- Introducción y exploración
- Responsabilidades en el trabajo actual
- Eventos conductuales (preguntas específicas)
- Características para desempeñarse en el puesto actual
- Conclusiones sobre la entrevista

A continuación, se muestra en esquema para evaluar por medio de la entrevista por incidentes críticos:

Tabla XI. **Formato de entrevista por incidentes críticos**

Competencia (definición)	Grados o niveles				Comportamientos, incidentes críticos positivos	Comportamientos incidentes críticos negativos
	A	B	C	D		

Fuente: Alles. (2006). *Selección por competencias*.

7.3.5. Capacitación por competencias

Respecto a la capacitación por competencias, a diferencia de la tradicional la cual busca brindar conocimientos al personal de una organización, esta tiene como objetivo primordial mejorar competencias técnicas para minimizar la brecha existen entre un desempeño real y el deseado, tal como lo indica el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017).

Según la Compañía de Productividad y Desarrollo Empresarial (PRODEM, 2004) la formación tradicional se basa en el tiempo y el centro de esta actividad es la persona que imparte los conocimientos, pero la capacitación basada en competencias toma como unidad de avance la competencia evidenciada en una actividad laboral que se puede medir, observar y evaluar, además de estar centrada en el aprendiz.

7.3.5.1. Características y beneficios

La Compañía de Productividad y Desarrollo Empresarial (PRODEM, 2004) establece ciertas características de la capacitación por competencias laborales, entre las más relevantes se encuentran:

- Competencias identificadas y estandarizadas
- Evaluación inicial para establecer si una persona cuenta con las competencias necesarias; si posee las competencias, estas pueden ser validadas sin participar en el programa de capacitación.
- La capacitación finaliza solo cuando se demuestra la competencia requeridas.

Como parte de la comparación contra un sistema tradicional, el mencionado autor establece como debe ser el diseño de un programa de formación por competencias laborales:

- Identificación de habilidades específicas
- Identificación de condiciones específicas
- Establecer un estándar de competencia
- Elaborar guías de estudio, listas de chequeo de comprobación
- Elaborar secuencias de aprendizaje que deben ser cubiertas

- Elaborar manuales de referencia
- Incluir modelos o simuladores

Por su parte, Ernest y Young Consultores (s.f.) indican que los planes por competencias pueden aportar los siguientes beneficios a la organización:

- Motivación
- Mejorar la comunicación
- Mejorar el desempeño
- Desarrollo personal y profesional
- Integración de objetivos individuales y organizacionales
- Creación y mantenimiento de cultura empresarial
- Promover el cambio en la empresa
- Participación de los trabajadores

7.3.5.2. Metodología de capacitación por competencias

Entre los diferentes métodos propuestos para aplicar un modelo de competencias a la capacitación de los trabajadores, la mayoría son enfocados en la etapa de diagnóstico de necesidades, debido a que es aquí donde se puede evidenciar si una persona tiene la competencia deseada y en qué nivel. El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2017) hace énfasis en el método de evaluación por competencias.

La evaluación por competencias también conocido como auditoría de competencias analiza las necesidades de capacitación que existen en los empleados, pero comparando sus competencias reales contra los esperados mediante dos enfoques: comportamientos y conocimientos, habilidades y disposición anímica en el trabajo. Este enfoque se ilustra en la siguiente figura:

Figura 13. **Enfoque de evaluación por competencias**



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Detección de necesidades de capacitación*.

Ernest y Young Consultores (s.f.) establecen diferentes metodologías que también se enfocan en la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación, entre los cuales se pueden listar:

- Observación por expertos en capacitación
- Analizar el desempeño y potencial de los planes de carrera
- Encuestas estructuradas
- Sesiones estructurales tales como talleres y lluvias de idea

7.3.6. Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de desempeño por competencias parte de los métodos tradicionales de evaluación con la principal diferencia que los criterios tradicionales de comparación son sustituidos por las mismas competencias o como algunos autores sugieren por comportamientos esperados. Por lo tanto, respecto a esta evaluación Alles (2002):

Para evaluar el desempeño por competencias, se observan las conductas de los trabajadores, su comportamiento frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, cómo resolvió tal o cual situación en un hecho concreto. (p. 104).

7.3.6.1. Metodologías

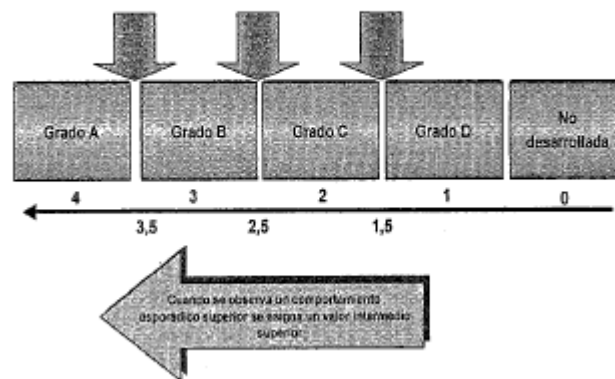
Con base en la definición anterior y considerando que la mayoría de los métodos se basan en los que se usan tradicionalmente, se listan los métodos propuestos por el mencionado autor:

- Método basado en el comportamiento: permite describir las acciones que deben evidenciarse en un puesto de trabajo, así como también proporcionar retroalimentación a los empleados sobre su desarrollo. El método comúnmente utilizado es el de incidentes críticos.
- Método de corrección ascendente: método basado en escalas con opciones intermedias que permiten aumentar la calificación de la evaluación cuando se presentan con cierta frecuencia comportamientos

con relación al nivel superior. En la siguiente imagen se presenta un esquema de este método:

Figura 14. **Método de corrección ascendente**

Una forma de relacionar la frecuencia con las conductas en una escala de 4 a 1 (ascendente)



Fuente: Alles. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*.

- Método de corrección descendente: método que también se basa en una escala de grados de competencia y tiene como base la conducta tal como se observa, la cual es ponderada por la frecuencia en que se evidencia dicha conducta o comportamiento. En la siguiente tabla se observa un esquema de este método:

Tabla XII. **Método de corrección descendente**

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75 x 1	B

Fuente: Alles. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*.

- Evaluación de 360°: es un método que permite que el trabajador sea evaluado por su entorno más inmediato, es decir: jefes, compañeros del mismo nivel y subordinados (cuando posea). En algunos casos puede incluir proveedores y clientes con los que se relaciona. Las actividades que se deben llevar a cabo en una evaluación de 360° son las siguientes:
 - Definir las competencias generales y específicas críticas de la organización y puesto (esta actividad es la que la diferencia del método tradicional).
 - Diseñar herramienta de evaluación.
 - Elección de evaluadores.
 - Realización de la evaluación.
 - Recabar y procesar los resultados de la evaluación.
 - Comunicar resultados a los interesados.
 - Informar de resultados únicamente a los trabajadores evaluados.

7.3.7. Remuneración por competencias

La remuneración por competencias, como lo menciona Varela (2013) tiene por objetivo retribuir al empleado por las habilidades con las que cuenta y por la forma en que es capaz de usar el conocimiento que posee. Este tipo de remuneración consta de los siguientes componentes principales:

- Aptitudes específicas para determinar pago con base en competencias.
- Capacitación para adquirir aptitudes para desempeñar un puesto de trabajo.
- Un modelo de competencias definido.
- Un diseño de trabajo que de flexibilidad en la asignación de labores.

Por otra parte, Moreno, Pelayo y Vargas (2004), establecen la diferencia entre el sistema tradicional de remuneración y el de enfoque de competencias laborales, el cual se resumen en la siguiente tabla:

Tabla XIII. **Diferencias de remuneración tradicional y por competencias laborales**

Dirección de RRHH tradicional	Gestión por competencias
Diseño de esquemas retributivos orientados a recompensar la realización de unas tareas en un período concreto de tiempo (salario en función del puesto y por tiempo trabajado).	Salario base fijo según el tipo de puesto, circunstancias del mercado de trabajo y competencias individuales; y pagos variables vinculados a resultados personales y del equipo, así como la adquisición, desarrollo, transmisión o aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas o desarrolladas.

Fuente: Moreno, Pelayo y Vargas. *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/faa09735c551c18a23b0de5c605d4dfa.pdf>.

7.4. Productividad

En términos generales, según Gutiérrez (2010) la productividad es la relación que existe entre los resultados logrados y los recursos empleados. Dichos resultados pueden ser medidos de diferentes formas por ejemplo, producción, ventas o utilidades; los recursos empleados pueden medirse por el número de trabajadores, tiempo empleado en una actividad, horas máquina, etc.

Por su parte Colmenares (2007) utiliza dos enfoques para estructurar un concepto de productividad, los cuales son: productividad física y del valor. Por un lado, la productividad física la define como una unidad básica de tipo cuantitativo que puede aplicarse a una industria o procesos productivos, mientras que la productividad del valor es la que se crea a través de una serie de actividades específicas y únicas, la cuales permiten a una organización compararse con otra y en el mismo sector industrial donde se desempeña.

Lefcovich (s.f.) resalta que la productividad no es una forma de medir la producción ni la cantidad que se ha fabricado sino más bien media lo bien que se han empleado los recursos disponibles para alcanzar ciertos niveles de producción. Este concepto establece que existe una interacción entre distintos factores del lugar de trabajo que afectan directamente a la productividad, pero también existen otros que carácter externo que influyen, los cuales no pueden ser controlados por una organización.

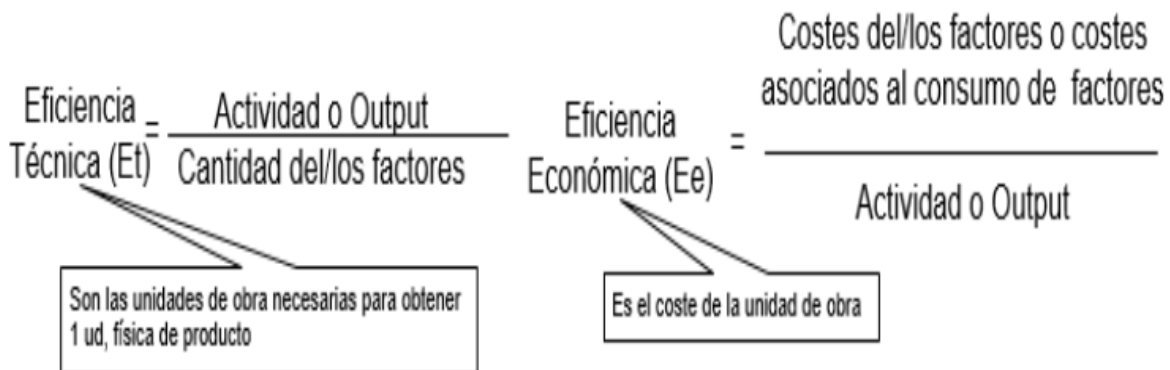
Debido a que los conceptos anteriores involucran a niveles de producción y manejo de recursos de tipo humano, económico, material, tecnológico, financiero, etc., es necesario mencionar y poner en contexto los elementos de eficiencia, eficacia y efectividad para definir a la productividad y su medición y mejora.

7.4.1. Eficiencia

La eficiencia según diversos autores se define como la relación entre los resultados alcanzados con la menor cantidad de recursos utilizados, es decir a la capacidad de generar ahorro o reducción de los mismos al momento de producir un bien o servicio.

González (s.f.) distingue dos tipos de eficiencia: la técnica y la económica. Por un lado, la eficiencia técnica es aquella que utiliza menos unidades físicas de factores de producción por cada unidad de salida; mientras que la eficiencia económica se da cuando el costo monetario de un proceso es menor al planteado, es decir el uso adecuado de los factores productivos desde el enfoque de costos; por lo tanto un proceso es económicamente eficiente cuando cuesta menos llevarlo a cabo. A continuación, se muestra una figura de estos dos tipos de eficiencia:

Figura 15. Eficiencia técnica y económica



Fuente: González. *Eficacia, eficiencia y productividad*. Consultado el 6 de octubre de 2020.
Recuperado de
<http://jggomez.eu/C%20Costes%20y%20%20gestion/1%20Fundamentos/Toma%20decisiones/Eficacia%20Eficiencia%20Productiv.pdf>.

7.4.2. Eficacia

La eficacia se define como la relación entre los resultados alcanzados respecto a los resultados planeados. Se caracteriza por alcanzar las metas esperadas, pero sin tomar en cuenta cómo ni cuántos recursos se han utilizado, es decir que solo importa saber si el objetivo se cumplió o no.

Según Uriarte (2019) la eficacia en la administración empresarial tiene que ver con el nivel de satisfacción que los productos o servicios demuestran en relación a las expectativas del cliente final o dicho en otras palabras, qué tanto satisface las necesidades del consumidor.

Dicho autor establece también un principio básico para definir a la eficacia, el cual es la obtención de resultados con la menor cantidad de eventos posibles, es decir que los eventos que se utilicen para alcanzar objetivos deben ser mínimos y orientados al logro de metas.

Por lo tanto, para poder medir la eficacia a través del tiempo se puede utilizar la siguiente relación matemática:

$$Eficacia = \frac{Resultados\ alcanzados}{Resultados\ planificados} * 100$$

7.4.3. Efectividad

Para Raffino (2020) la efectividad desde el punto de vista administrativo es el equilibrio existente entre la eficacia y la eficiencia. Por lo tanto, para que una empresa pueda ser efectiva debe cumplir con sus objetivos, funcionamiento, utilización de recursos y la satisfacción de clientes internos y externos.

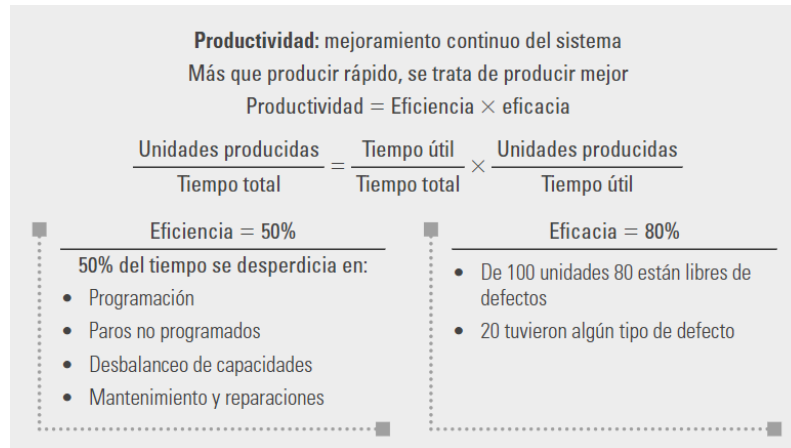
Por lo tanto, para Álvarez, Carballal y Toscano (2016) la efectividad organizacional se define como la eficiencia y eficacia con la que se alcanzan las metas empresariales a través del diseño y puesta en marcha de un sistema específico y la manera en que se relacionan los diferentes elementos de dicho sistema.

El mencionado autor afirma que la efectividad se basa en identificar cuáles son los fines de la organización y determinar mediante la eficacia y eficiencia si estos se han logrado de manera adecuada.

7.4.4. Relación de la productividad con la eficiencia, eficacia y efectividad

Gutiérrez (2010) define a la productividad con base en la eficiencia, la cual busca optimizar los recursos y evitar desperdicios, y la eficacia, la cual implica emplear recursos para conseguir los resultados esperados, es decir ejecutar lo que se ha planificado. Adicional a estos dos componentes, introduce la efectividad como la trascendencia de los objetivos que deben ser alcanzados. La relación de la productividad, eficiencia y eficacia puede ser visualizada en la siguiente imagen:

Figura 16. Relación de la productividad



Fuente: Gutiérrez. (2010). *Calidad total y productividad*. p 22.

Por su parte, García (2017) establece la relación y diferencias entre la productividad y la eficacia y eficiencia de la siguiente manera:

- La eficacia se basa en el logro de objetivos, por lo tanto para alcanzarlos, los recursos deberán emplearse de forma más productiva. Esto significa que las organizaciones deben planificar de mejor manera sus recursos, ya que si estos no serán capaces de rendir como se espera, la gestión será ineficaz.
- La eficiencia y productividad relacionan producción y recursos utilizados. La eficiencia se basa en el uso de recursos de forma productiva y utilizando los más adecuados. Sin embargo, la eficiencia es una característica que un proceso puede o no tener y la productividad es una magnitud que describe cómo es la gestión de una organización.

Por lo tanto, es sumamente importante para una organización analizar las fuentes de ineficacia e ineficiencia para establecer el impacto que tienen la productividad ya que pueden existir recursos improductivos, mal utilizados o que no son aprovechados de manera adecuada y suficiente.

7.4.5. Productividad laboral

La productividad laboral según Coll (2020) es una forma de medir que tan eficiente es un recurso en el trabajo, tales como personas, equipos o maquinas en la conversión de insumos en productos o servicios.

Referente al recurso humano, dicho autor menciona que esta productividad relaciona el trabajo desempeñado por una persona y los demás recursos que ha utilizado para obtener un producto.

Por su parte, Guzmán (2019) define a la productividad laboral como un indicador que permite a una organización medir el uso óptimo de los recursos al momento de producir algún bien o servicio. Para este autor, tal es la importancia de esta medición que la relaciona al crecimiento económico, competitividad y nivel de un país.

De la misma forma, Betancourt (2017) define a la productividad como la capacidad para dar más resultados, productos, dinero, beneficios, etc., sin tener que aumentar los recursos que se utilizan. Este autor hace énfasis de que la productividad se debe comparar contra otra medida, ya que por sí sola no representa mayor información.

Dicho autor también menciona dos principales maneras de medir la productividad, a través del tiempo, es decir comparándose contra periodos como años, meses, etc., y a través de otras industrias.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) existe una relación estrecha entre la productividad y el recurso humano de una empresa debido a que si los trabajadores son ineficientes la empresa se verá afectada, pero si hacen bien su trabajo, la productividad aumentará generando beneficios tangibles para el negocio. Para este autor no solo existe un vínculo entre el recurso humano y la productividad sino también con la competitividad porque las personas son el factor decisivo para crear una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa.

Por lo tanto, la gestión eficaz del recurso humano es de vital importancia para la productividad, según Prokopenko (1989) la cual debe incluir los siguientes elementos:

- La influencia de la dirección empresarial
- La motivación de los trabajadores
- Participación de los trabajadores
- Capacitación de productividad
- Organización del trabajo

7.4.6. Factores que influyen en la productividad

Los factores que influyen en la productividad se pueden definir, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) como aquellos que tienen un impacto positivo o negativo en los insumos de entrada que se utilizan para obtener un producto y el volumen de producción. Estos factores se dividen en: internos y externos.

Los factores internos, como lo indica el mencionado autor son aquellos que puede controlar la organización como por ejemplo problemas de calidad, precios, equipos, materiales, organización, etc., y los factores externos son aquellos en los que la empresa no tiene ningún tipo de control como el mercado, la legislación tributaria, entre otros.

Debido a que los factores externos se encuentran fuera del área de control de una organización, es importante centrarse en aquellos que se puede controlar. Según Heizer y Render (2009) entre los factores cruciales en que una organización puede mejorar la productividad se encuentran la mano de obra, el capital y la administración.

Betancourt (2017) también establece una serie de factores o aspectos internos y externos que conforman a la productividad, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 17. Factores de productividad



Fuente: Betancourt. *Productividad: definición, medición y diferencia con eficacia y eficiencia*. Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/productividad/>.

El mencionado autor hace énfasis en tres importantes aspectos de los mostrados en la imagen anterior, estos son:

- Disponibilidad de materia prima, es decir contar si la empresa cuenta con la capacidad de poseer materia prima en el momento necesario para producir los bienes o servicios.
- Disponibilidad de capital, pero desde el punto de vista externo en la medida en que una empresa puede obtener financiamiento a través de instituciones bancarias.
- Disponibilidad de contar con personas competentes para llevar a cabo las funciones que se requieren.

7.4.7. Medición de la productividad

La medición de la productividad, según Mertens (1999), se basa en un sistema integral formado por tres componentes esenciales los cuales son el económico financiero, para la planificación estratégica; el proceso productivo, para evaluar la calidad del proceso; y la gestión de recursos humanos, para motivar al personal y modificar conductas. Estos componentes mencionados de manera general se detallan a continuación tomando como referencia las ideas y conceptos de dicho autor:

- Sistema de medición de la productividad económica financiera: este sistema de medición se basa en indicadores de costo, eficiencia y rentabilidad que relacionan razones de la administración tradicional. La base fundamental de este sistema es el concepto de productividad (beneficios sobre operación) y se divide en dos partes principales. La primera se refiere al conjunto de indicadores relacionados con el desempeño del proceso en cuanto al uso de insumos y costos variables, así como también indicadores de productividad del trabajo y uso de materiales. La segunda área se refiere al uso de activos tales como instalaciones, maquinaria y equipo, inventarios, etc.)
- Sistema de medición de productividad del proceso: este sistema de medición utiliza indicadores técnicos los cuales reflejan el proceso de innovación de la organización a través del tiempo; se caracterizan porque con cambiantes y pocas veces utilizan información de costos, aunque tienen influencia en ellos. Los indicadores que se pueden utilizar en este sistema de medición son tiempo y calidad de entrega, retrabajos, satisfacción del cliente.

- Sistema de medición de productividad del recurso humano: este sistema no solo pretende medir la productividad y desempeño del personal sino también mejorarla, modificando los patrones de motivación y relacionando los esfuerzos con los objetivos estratégicos. Para esto se definen las etapas de visualización problemas y propuestas por parte del personal y la etapa de compromiso con los objetivos estratégicos por medio de niveles de desempeño posibles de lograr por el personal.

La medición de la productividad también puede ser bastante directa y según Heizer y Render (2009) puede basarse en un solo factor o en diversos factores. Cuando se mide la productividad utilizando un solo factor indica la relación que existe entre un único recurso y los bienes o servicios producidos como la siguiente:

$$Productividad\ de\ un\ solo\ factor = \frac{Unidades\ producidas}{\acute{U}nico\ insumo}$$

Mientras que, si la productividad se mide por diversos factores, se establece una relación entre muchos o todos los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos como la que se muestra a continuación:

$$Productividad\ de\ diversos\ factores = \frac{Unidades\ producidas}{Muchos\ o\ todos\ los\ insumos}$$

Betancourt (2017) menciona que la productividad se puede evaluar como una medida total o múltiple. La medida total de la productividad se refiere, como se ha mencionado en líneas anteriores al total de bienes y servicios producidos en relación al total de insumos utilizados; mientras que la medida múltiple de productividad es la relación entre el total de bienes y servicios producidos

comparada con diversos recursos tales como personal, materiales, capital u otros. Esta última medida se representa por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Medida múltiple de la productividad} = \frac{\text{Producto (total bienes y servicios)}}{\text{Personal + material + capital + otros}}$$

Dicho autor resalta que, en base a las diferentes formas teóricas de relacionar los productos e insumos, es responsabilidad de las organizaciones encontrar los mecanismos adecuados para medir la productividad ya que en unas será más complejo que en otras debido a diferentes circunstancias, además muestra algunos ejemplos como los siguientes:

- Vendedores: volumen de ventas en relación a horas de trabajo.
- Empleado de call center: número de llamadas en relación a horas de trabajo.
- Maquinaria: cantidad de productos por hora o por insumo como combustible, energía, etc.

7.4.7.1. Indicadores de Productividad

Para medir la productividad es necesario recurrir a los indicadores de gestión los cuales se pueden definir como una expresión cuantitativa del desempeño de la organización o de un área en específico que, al ser comparado con un parámetro de referencia, indica si se comporta en los niveles deseados, con el propósito de tomar acciones de tipo correctivo o preventivo.

Rodríguez y Gomez (1991) establecen las siguientes familias de indicadores aplicables a cualquier área específica dentro de la organización:

- Satisfacción del cliente
- Efectividad en el cumplimiento de compromisos
- Eficiencia en el uso de recursos

En la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, es importante medir aspectos como las características del producto, los tiempos de entrega, cantidades mínimos a despachar, condiciones de contratación, atención y trato, condiciones de garantía.

La efectividad en el cumplimiento de compromisos se basa en cantidad, calidad y entrega; respecto a la cantidad puede medir aspectos como la producción real versus la producción programada, el número de personas capacitadas, evaluadas versus el número de personas a capacitar o evaluar; es decir que a través de estos tipos de indicadores se valida el nivel de cumplimiento respecto a lo planificado. Su relación básica es:

$$Efectividad = \frac{Cumplimiento \text{ (producción real)}}{Planificación \text{ (producción planificada)}}$$

Cuando el cumplimiento es en base a la calidad se busca establecer la parte de los productos o servicios que se encuentran fuera de los requerimientos deseados por un cliente interno o externo; básicamente mide devoluciones y rechazos y se basa en la siguiente relación:

$$\% \text{ Devoluciones ó rechazos} = \frac{Cantidad \text{ devuelta o rechazada}}{Cantidad \text{ total de productos}}$$

Si el cumplimiento es en base a la entrega se busca controlar los periodos de entrega de los productos, ya que si este no se encuentra en la fecha deseada

por el cliente, afecta directamente a la calidad debido a que no satisface los requerimientos. La relación para este tipo de cumplimiento es la siguiente:

$$\text{Retraso} = \frac{\text{Cantidad de retrasos}}{\text{Entregas realizadas}}$$

La eficiencia de los recursos se refiere al nivel de aprovechamiento que se tiene de estos; se basa en la afirmación que es necesario mantener y mejorar la cantidad y calidad de productos con el mínimo de insumos empleados.

Para esto es indispensable reducir el desperdicio, lo cual genera una eliminación de costos exagerados y se minimiza el uso de recursos sin verse afectada la producción y la calidad. La relación para este indicador se puede definir según Rodríguez y Gomez (1991) como:

$$\text{Requerimientos unitarios de insumos} = \frac{\text{Cantidad de insumo utilizado}}{\text{Cantidad de productos}}$$

Dicho autor menciona que los requerimientos unitarios de insumos se pueden ver afectados por diferentes fuentes de desperdicio las cuales pueden ser retrabajos, inventarios de productos en proceso, ratio de operaciones y demoras; todos los anteriores se basan en la relación anterior de requerimientos unitarios de insumos para ser medidos.

7.4.8. Mejora de la productividad

Para mejorar la productividad no basta solo con medirla, sino también definir e identificar todos aquellos factores que la afectan de manera directa para tomar acciones preventivas y correctivas sobre sus efectos negativos. También es importante mencionar que entre estos factores existen los que la empresa tiene

total control sobre ellos, es decir los internos y los factores externos o donde la empresa no tiene control. Estos factores se listan a continuación según Anaya (2011):

- Inversión
- Razón capital/trabajo
- Investigación y desarrollo
- Capacidad de trabajo
- Legislación
- Costos de energía
- Mano de obra
- Ética
- Relaciones laborales y administración
- Habilidades, inteligencia y creatividad de los trabajadores
- Tecnología y sistemas informáticos
- Estilo de liderazgo y estructura organizacional.
- La curva de aprendizaje
- El diseño del producto
- Mejora en métodos y técnicas de trabajo.

Al establecer todos o algunos de estos factores se pueden elaborar planes de acción para trabajar sobre estos y así hacer más eficientes los costos y producir más con mejor calidad. Con base en estos factores, Velásquez, Núñez y Rodríguez (2010) establecen un plan de mejoramiento de la productividad que incluye estrategias por cada factor interno analizado, el cual se muestra en la tabla siguiente:

Tabla XIV. **Plan de mejoramiento de la productividad**

Factor	Estrategia
Seguridad en el trabajo	<p>Establecer criterios de higiene y seguridad.</p> <p>Identificar riesgos laborales.</p> <p>Capacitar a los trabajadores en materia de seguridad en el trabajo.</p>
Disciplina	<p>Normas de acción para cumplimiento de tareas.</p> <p>Controlar cumplimiento de acciones organizacionales.</p> <p>Promover actitudes de productividad en el personal.</p>
Ética	<p>Sensibilizar al personal sobre la ética.</p> <p>Establecer la ética como valor y parte de la cultura organizacional.</p> <p>Promover comportamientos éticos.</p>
Responsabilidad	<p>Promover desempeño basado en la motivación.</p> <p>Dar importancia en asumir compromisos.</p>
Trabajo en equipo	<p>Promover esfuerzo grupal.</p> <p>Reconocer esfuerzos grupales.</p>

Fuente: Velásquez, Nuñez y Rodríguez. *Estrategias para el mejoramiento de la productividad*.

Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de www.laccei.org.

Por su parte, Prokopenko (1989) establece un conjunto de técnicas de ingeniería industrial y análisis económico para mejorar la productividad siendo estas las siguientes:

- Estudio y simplificación del trabajo
- Análisis de Pareto
- JIT (just in time o justo a tiempo por su traducción al español)
- Análisis de valores
- Análisis costos beneficios
- Presupuestación base cero
- Asignación de la productividad a los costos

Otra de las formas de mejorar la productividad es con base el estudio del trabajo, según García (2008) debido a que este se enfoca en resolver los problemas tecnológicos relacionados a la producción de bienes y servicios, establecer nuevas formas de procesos o mejorar las existentes, y estimar los tiempos estándar de ejecución; todo lo anterior en función de mejorar la productividad y competitividad empresarial. La siguiente figura muestra la relación del estudio del trabajo con el aumento de la productividad y competitividad:

Figura 18. **Estudio del trabajo, productividad y competitividad**



Fuente: Becerra *et al.* (2008). *Gestión de la producción: una aproximación conceptual*.

El mencionado autor establece que para que el estudio del trabajo mejore la productividad debe abarcar tres áreas de diagnóstico e intervención, las cuales son las siguientes:

- Ingeniería de métodos
- Medición del trabajo
- Manejo de materiales

Figura 19. **Área de diagnóstico e intervención del estudio del trabajo**



Fuente: Becerra et al. (2008). *Gestión de la producción: una aproximación conceptual*.

Según dicho autor la ingeniería de métodos se encarga de mejorar la forma de relación de los elementos de un puesto de trabajo; la medición del trabajo se encarga de definir tiempos estándar para llevar a cabo una operación en el puesto de trabajo y el manejo de materiales se refiere a mejorar elementos que intervienen en los movimientos de materiales con el propósito de disminuir costos. La figura siguiente ilustra esta relación:

7.4.9. Productividad y gestión de recursos humanos

La base de una empresa productiva es su estructura organizacional, la cual se define según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) como la forma de organizar a las personas y los puestos de manera que puedan realizar su trabajo y cumplir con sus objetivos.

Pero para que exista una adecuada estructura organizacional es indispensable la gestión de recursos humanos la cual como se ha establecido en párrafos anteriores está formada por los procesos de dotación, desarrollo y

remuneración de personas. El autor mencionado afirma entonces que una gestión eficaz de recursos humanos asegura:

- Contratar a las personas adecuadas para los puestos adecuados
- Personas motivadas y por ende altamente productivas
- Alta productividad mediante la creación de entornos de trabajo seguros
- Cultura de trabajo apropiada
- Resolución de problemas relacionados con los empleados

Por lo tanto, para asegurar una alta productividad en la empresa es necesario tomar acciones encaminadas a modificar las características organizacionales, del trabajo y de los individuos tal como comenta Sánchez (s.f.). Entre las características organizacionales se pueden mencionar:

- El sistema de incentivos basados en la producción individual.
- Establecimiento de metas y la administración por objetivos
- La selección adecuada de personas para garantizar una elevación de la productividad
- La capacitación y desarrollo con el propósito de facilitar el aprendizaje y mejorar conductas.
- La estructura de la organización basada en un análisis y diseño de puestos eficiente.

Entre las características del trabajo y los individuos dicho autor destaca la importancia de la retroalimentación acerca de la conducta del trabajo o desempeño laboral basado tanto en indicadores objetivos como subjetivos, así como también el diseño de puestos mediante métodos prácticos de asignación adecuada de funciones y actividades.

Según Romero y Puerta (2016) el concepto de productividad y gestión de recursos humanos se encuentran estrechamente relacionados por las competencias laborales debido que si un empleado es competente en su puesto de trabajo logrará desempeñar sus distintas tareas con eficacia y eficiencia, es decir lograr resultados mediante un adecuado uso de sus recursos.

Dicho autor establece un conjunto de competencias transversales que todos los empleados de una organización deben poseer para contribuir a mejorar la productividad en desde sus puestos de trabajo, lo que generará efectos positivos tanto en el trabajador mismo, como a nivel empresarial. A continuación, se presenta una tabla que muestra las competencias necesarias para mejorar la productividad clasificada por dimensiones:

Tabla XV. **Competencias relacionadas con productividad**

Dimensiones	Competencias
Intrapersonal	Autocontrol y estabilidad emocional
	Confianza y seguridad en sí mismo
	Resistencia a los cambios
Interpersonal	Comunicación
	Relaciones interpersonales
	Negociación
	Influencia
	Trabajo en equipo
Desarrollo de tareas	Conocimientos técnicos
	Iniciativa

Continuación de tabla XIV.

	Orientación a resultados
	Capacidad de análisis
	Toma de decisiones
	Innovación y creatividad
	Aprendizaje continuo
Entorno	Conocimiento de la empresa
	Visión y anticipación
	Orientación al cliente
	Apertura
	Identificación de la empresa
Gerencial	Dirección
	Liderazgo
	Planificación y organización
	Desarrollo de personas
	Atención al orden, calidad y perfección

Fuente: Romero y Gijón. *Redefinición de competencias vinculadas a la productividad.*

Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de

<https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/413>.

Por otro lado, Wether y Davis (2008) mencionan que uno de los aspectos claves en la administración de recursos humanos es el enfoque de sistemas el cual establece que dicha administración forma parte de un sistema, es decir la organización y debido a esto, las actividades relacionadas con la gestión de personas se deben evaluar con base a la contribución que dan a la productividad empresarial.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) establece que desde la perspectiva de recursos humanos la productividad de los empleados se basa en la capacidad, motivación y calidad de vida laboral, de la siguiente manera:

- Capacidad: la capacidad de un trabajador y su competencia al momento de ejercer una función puede mejorarse a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección.
- Motivación: para que un empleado se encuentre motivado y contribuya a la productividad empresarial deben existir ciertos factores clave tales como el diseño de puestos, adecuación de empleados a las especificaciones del puesto, recompensas y procedimientos adecuados.
- Calidad de vida laboral: este factor está relacionado con la satisfacción del empleado lo que genera un bajo absentismo y rotación de personal. Si una empresa invierte en la calidad de vida laboral logrará ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Este factor depende de un adecuado diseño de puestos y sus efectos sobre las competencias laborales de los empleados.

Callejas (2017) afirma que existen diversos ejes en la gestión de recursos humanos relacionados a la productividad y su mejora, especialmente el desempeño de los trabajadores. Para esto es necesario definir sistemas donde se puedan controlar aspectos claves de resultados, metas y objetivos en un tiempo determinado y dar seguimiento para asegurar que estos se cumplan. Los ejes que se deben monitorear son:

- Evaluación del desempeño
- Organización de actividades y tiempos
- Comunicación efectiva con los empleados

- Liderazgo
- Manejo de conflictos

Delgado (2010) afirma que todos los esfuerzos encaminados a la gestión de personas en una organización no solo están relacionados con la productividad, sino también impactan directamente en ella. Entre estos esfuerzos se encuentran los de atraer, reclutar y seleccionar a candidatos idóneos, retener personas por medio de planes de compensación, dotar a las personas de conocimientos, implantar políticas salariales y sistemas de remuneración variable que estimulen el comportamiento productivo, etc., Todos estos esfuerzos se traducen un aumento continuo de la productividad laboral en cualquier organización.

Sin embargo, es importante considerar que, si bien es cierto que las acciones encaminadas a administrar el recurso humano en una organización contribuyen de manera significativa a mejorar en cualquier aspecto, es necesario actuar de manera adecuada por medio de sistemas de gestión que permitan garantizar procesos eficientes y eficaces de selección, capacitación, evaluación y compensación. Es decir, no basta con poner en marcha planes, sino más bien utilizar las herramientas adecuadas para garantizar el éxito empresarial.

7.4.9.1. Indicadores de gestión de recursos humanos

Para poder tener un mejor control sobre la correcta gestión de recursos humanos con el propósito de que esta contribuya a una mejora de la productividad significativa y materializada en resultados positivos para la organización es importante aplicar ciertos indicadores en dicha gestión.

Cyclos Consultores (s.f.) establece un conjunto de métricas básicas que permiten controlar los procesos de gestión de las personas en una organización, entre los cuales se pueden mencionar los de la siguiente tabla:

Tabla XVI. **Métricas en la gestión de recursos humanos**

Indicador	Proceso de gestión de recursos humanos	Función en la gestión de recursos humanos
Beneficios o costos del programa de empleados	Desarrollo de personas: capacitación.	Relación entre el costo total del beneficio o programa del empleado y la remuneración anual.
Beneficios como porcentaje de la remuneración	Remuneración e incentivos	Relación entre el costo anual de beneficios y la remuneración total.
Costos de contratación	Dotación de personal	Relación entre los costos de contratación y los costos de compensación y beneficios.
Porcentaje de metas de rendimiento cumplidas	Desarrollo de personas: evaluación del desempeño.	Relación entre el número de objetivos alcanzados y total de metas de desempeño.
Retorno de inversión	Todos los procesos	Diferencia entre los beneficios y los costos generados.
Nivel de compromiso o satisfacción	Clima organizacional	Relación entre los empleados satisfechos con un aspecto determinado del trabajo.

Fuente: Cyclos Consultores. *20 indicadores de RR.HH. y sus fórmulas*. Consultado el 6 de octubre de 2020.

Recuperado de <https://cyclos.cl/2017/05/29/20-metricas-de-rr-hh-y-sus-formulas>.

Por otro lado, Varela, Pérez y Peñate (2007) proponen indicadores para el control de la gestión de recursos humanos y que de alguna forma se relacionan con la productividad empresarial; estos indicadores se listan a continuación:

- Planificación de recursos humanos
- Indicadores de formación y desarrollo
- Indicadores de compensación y beneficios
- Efectividad de los procesos de recursos humanos
- Eficiencia de los procesos de recursos humanos
- Adaptabilidad

Por último, Alles (2000) establece que la gestión de recursos humanos, como parte de las nuevas tendencias, debe ser estratégica debido a que esta puede contribuir de manera significativa a la productividad de la organización mediante una adecuada administración de personas. Para esto propone los siguientes indicadores básicos, organizacionales, de planeamiento y análisis del negocio, y su impacto en áreas clave de un negocio:

- Indicadores básicos:
 - Head-count
 - Rotación y retención de personal
 - Ausentismo
 - Siniestralidad
 - Grados de riesgo

- Indicadores organizacionales
 - Efectividad
 - Compensación
 - Beneficios
 - Reclutamiento y selección
 - Capacitación

- Plan de sucesión
- Altos potenciales
- Indicadores de planeamiento del negocio
 - Efectividad gerencial
 - Plan de carrera
 - Altos potenciales
- Indicadores de análisis del negocio
 - Compensación
 - Beneficios
 - Reclutamiento y selección
 - Capacitación

7.5. Competitividad empresarial

Según Rubio y Baz (s.f), “la competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio” (p. 11). Para Ramírez, Suastegui, Vásquez, Sulema y Canedo (2018) “la competitividad es la capacidad de competir de una persona o unidad productiva en función de objetivos predeterminados” (p. 10).

Monterroso (2016) establece que el concepto de competitividad es evolutivo en el tiempo y se construye a partir de las diferentes variables que la afectan, haciéndola difícil de definir, sin embargo, expresa que la competitividad es la muestra de la sustentabilidad y éxito de una organización.

Tal como lo menciona dicho autor existen diversas variables que afectan a la competitividad y a la vez le dan sentido al concepto, por lo tanto, es importante especificar las siguientes características:

- La competitividad es relativa debido a que se basa en la comparación con sus iguales.
- Es multidimensional ya que puede verse desde diferentes perspectivas tales como la organizacional, sectorial y a nivel país.
- Está relacionada con la estrategia debido a que se vincula directamente con la forma en que se usan los recursos y competencias disponibles para mantenerse y crecer en el mercado.
- Y es directamente proporcional al posicionamiento ya que la posición en el mercado depende de la ventaja competitiva.

Argudo (2017) define a la competitividad como la capacidad de vencer a la competencia mediante el uso de herramientas de carácter comercial y empresarial que le permiten a una organización obtener una posición dominante en un mercado específico. Por lo tanto, las cualidades de una empresa competitiva, según el mencionado autor, son calidad, fiabilidad, rapidez y flexibilidad.

Jirón (2019) por su parte indica que la competitividad puede definirse como la capacidad de una organización para brindar un servicio o producto de una mejor manera que la de su competencia directa. También menciona que este concepto está asociado con la productividad ya que esta va de la mano con la

rentabilidad y por lo tanto, el resultado de una empresa rentable se traduce en competitividad.

La competitividad tiene diferentes dimensiones, sin embargo, la de interés para la presente investigación es la empresarial, la cual según Cabrera, López y Ramírez (2011) está constituida por la participación en el mercado, productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación.

Según León (2013) el ser competitivo a nivel organización significa que las empresas tienen la capacidad de responder hacia las circunstancias que se presenten en el mercado minimizando sus debilidades con las características y recursos que posee las cuales le permiten diferenciarse y sacar una ventaja respecto a otros.

Rubió (2011) establece que la competitividad a nivel empresarial no solo se basa en operar a bajos costos sino también en otros factores como la formación de los empleados, los recursos tecnológicos que se usan y la capacitación que se imparte con el propósito de hacer a una organización más efectiva y eficiente.

7.5.1. Ventaja competitiva

Según Jaramillo (2016) la ventaja competitiva se puede definir a partir de la innovación, las cadenas de valor y la competitividad a nivel nacional. También afirma que la ventaja competitiva establece acciones ofensivas y defensivas para posicionarse en una industria con el propósito de hacerle frente a las fuerzas competitivas y generar rentabilidad.

La ventaja competitiva se da mediante la combinación de los recursos que una empresa posee para desarrollar un producto o servicio a través de una estrategia adecuada, las aptitudes de los empresarios y empleados y las condiciones del entorno, tal como lo afirma Morales y Pech (2000).

Dicho autor también establece que, para alcanzar el éxito, una empresa debe contar con ventajas competitivas en forma de bajos costos, debido a que esto permite tener rendimientos superiores y diferenciación, ya que el cliente percibe un valor agregado en términos de calidad, características y servicios post venta. Lo anterior se traduce en una mejor productividad en comparación con los competidores y un mayor valor para los clientes.

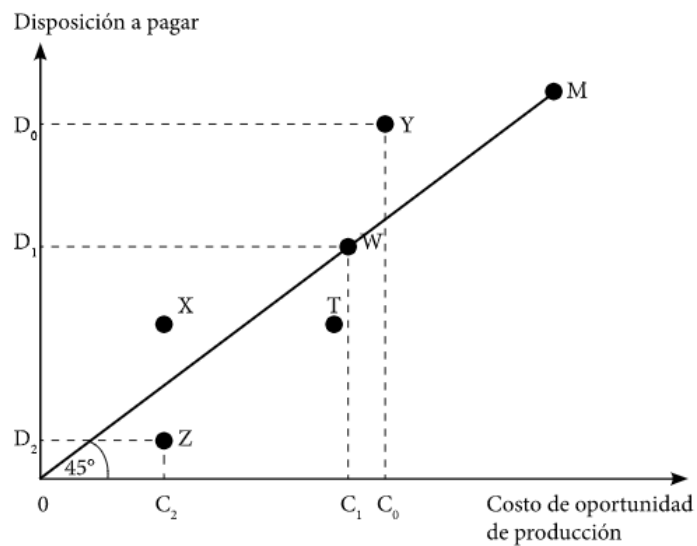
Tarziján (2013) define a la ventaja competitiva como aquella que le permite a una empresa tener asimetría en sus actividades las cuales le dan acceso a obtener retornos mayores al costo de los recursos invertidos en ella, tomando en cuenta también el costo de oportunidad de capital. Este autor menciona que esta definición compara la rentabilidad con el costo de oportunidad de los recursos utilizados y no con el promedio de la industria.

Dicho autor también afirma que la ventaja competitiva está relacionada con un desempeño superior, el cual se basa en las actividades que lleva a cabo la empresa o de la gestión de sus recursos, inversiones, clientes, habilidades, productos y servicios vendidos al cliente final.

El mencionado autor establece que existen ciertos determinantes del desempeño de una empresa y de las fuentes de sus ventajas competitivas, las cuales están relacionados con la demanda y la estructura de costos. Estas relaciones se clasifican en:

- Relación entre disposición a pagar y costo: para que una empresa tenga una ventaja competitiva y genere valor sus productos o servicios deben producir una disposición a pagar mayor que el costo de los recursos invertidos en su fabricación. Esta relación se puede visualizar por medio de la siguiente figura:

Figura 20. **Relación entre disposición a pagar y costo**



Fuente: Tarziján. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*.

- Relación entre disposición a pagar y precio: esta relación establece que la empresa generará una ventaja competitiva en función de que el precio de sus productos o servicios se encuentren cerca de una disposición a pagar. Los principales determinantes de la distancia entre el precio y la disposición a pagar son:
 - Grado de rivalidad en el mercado, el cual incluye barreras de entrada, diferenciación del servicio o producto, diferenciación y tamaño del mercado, costos de fidelización y cambio,

- Discriminación de precios entre consumidores
 - Externalidades
 - Bienes complementarios
- Relación entre el precio y el costo de un producto: esta relación se basa en la capacidad de una empresa para operar con los costos mínimos posibles. Lo anterior se vuelve una ventaja competitiva para empresas que comercialicen productos o servicios bajos en diferenciación. Esta ventaja se basa en:
 - Implementación de mejores tecnologías
 - Mejor aprovechamiento de factores productivos
 - Mejores costos logísticos
 - Distribuciones eficientes

Por último, la ventaja competitiva, según Porter (2011) se produce por una combinación de actividades diseñadas y enfocadas en alguno de los siguientes tres principios del posicionamiento estratégico: variedad de productos y servicios, cubrir todas o al menos la mayoría de las necesidades del cliente o segmentar a los clientes que son alcanzables de cierta forma. Es decir que esta ventaja competitiva en realidad es la estrategia organizacional que la empresa utilizara para posicionarse y diferenciarse de la competencia.

7.5.2. Estrategias de competitividad

Para poder definir claramente que es estrategia es necesario abarcar los siguientes aspectos de la gestión organizacional según Porter (2011):

- Primero es importante tener claro que la estrategia no significa ser eficiente en las operaciones del negocio, forma parte de la estrategia sí, pero no es suficiente.
- La verdadera estrategia, que posiciona a la empresa en el mercado, descansa sobre actividades únicas que no pueden ser replicadas por la competencia. Estas actividades únicas deben estar sumamente coordinadas para impulsar la ventaja competitiva y la sustentabilidad del negocio.
- La posición de la empresa en un mercado también está sustentada por priorizar aquellos elementos que diferencian a la organización de las demás y dejar a un lado otros, mediante “trades offs” o compensaciones.
- La eficiencia operacional es la capacidad de la empresa para aprovechar sus recursos al máximo nivel utilizando las mejores prácticas de gestión dando como resultado una mejor rentabilidad al negocio, sin embargo, en cierto momento estas prácticas pueden ser adoptadas por un sin número de empresas, por lo que esto no significa una ventaja competitiva respecto a la competencia.
- Y el último aspecto para la definición de estrategia es más bien, una forma de recordar periódicamente cuál es la estrategia en que se basa la organización, es decir no perder el rumbo y la esencia.

La estrategia entonces es una combinación de actividades que utilizan los trade-offs para posicionarse en el mercado. Lo más importante de este concepto es que las actividades únicas que realice una organización deben estar estrechamente relacionadas y trabajar como un sistema para que al mejorar una

de ellas, las otras también tengan ese efecto positivo, dando como resultado una ventaja competitiva difícil de imitar para la competencia.

El mencionado autor afirma que luego de que una empresa defina una estrategia mediante una combinación de actividades que han garantizado el éxito en el mercado, la tarea más complicada será mantener esa estrategia a través del tiempo. Definitivamente los factores externos pueden debilitarla, sin embargo, los factores internos pueden ser aún más riesgosos esto por la incapacidad de los altos mandos de elegir el rumbo de la organización y caer en la confusión de que los trade-offs son un limitante para su crecimiento.

Dicho autor también indica que el crecimiento es importante, pero más importante es profundizar la posición estratégica de la empresa. Esto se debe a que si la empresa busca crecer abarcando nuevos mercados puede invertir esfuerzos que posteriormente la competencia puede imitar, tal como se explica en párrafos anteriores.

Por lo tanto, el crecimiento de la empresa se debe basar en sacar el mayor provecho del mercado actual considerando de mejor manera las necesidades de los clientes y los elementos que la diferencian de la competencia. Es aquí donde el papel del liderazgo juega un rol importante, ya que función principal se basa en la capacidad para decidir la respuesta a los cambios del mercado y a las nuevas necesidades de los clientes.

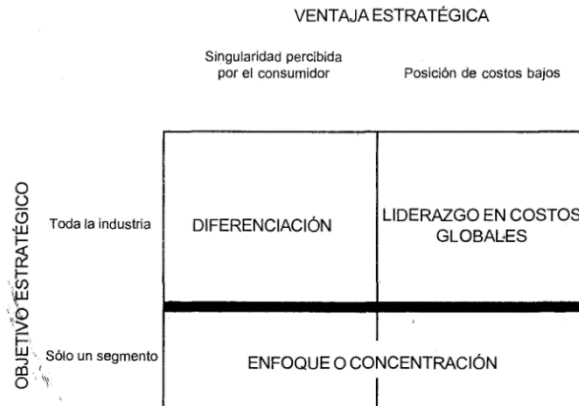
7.5.2.1. Tipos de estrategias de competitividad

Según Porter (2007) existen tres tipos de estrategias competitivas genéricas, las cuales son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración. Dichas estrategias se detallan a continuación:

- Estrategia de liderazgo en costos: esta estrategia se basa en la construcción de instalaciones eficientes de escala, reducción de costos fundamenta en la experiencia, control de gastos variables y fijos, evitar cuentas de clientes menores y minimizar costos de investigación y desarrollo, ventas y publicidad, sin descuidar servicio y calidad.
- Estrategia de diferenciación: se trata de diferenciar el producto o servicio que se elabora con el propósito de crear en el cliente una percepción única, mediante diferentes formas como: diseño o marca, tecnología, características especiales, servicio al cliente, redes de distribución, entre otras. Con esta estrategia se logra rendimientos superiores al promedio de la industria.
- Estrategia de enfoque o concentración: esta estrategia se enfoca en atender a un grupo específico de clientes, en un segmento de la gama de productos o servicios o un mercado geográfico puntual. El enfoque o concentración procura dar un servicio sobresaliente en un mercado particular y se basa en el supuesto de que una empresa puede brindar una mejor atención a un segmento específico en comparación con las empresas que abarcan mercados extensos. Con esta estrategia se logra ya sea liderazgo en costos o diferenciación en un nicho particular.

La diferencia de estas tres estrategias se ilustra gráficamente en la figura 21.

Figura 21. **Comparación de estrategias genéricas**



Fuente: Porter. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*

El mencionado autor establece que se requiere de una serie de recursos para implantar cualquier estrategia genérica en una organización además de contar con planes empresariales que incluya procedimientos de control y sistemas innovadores. Estos requisitos se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla XVII. Recursos y necesidades de estrategias genéricas

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de distribución	Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias Cooperación incondicional de otros canales	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Fuente: Porter. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*

Las estrategias descritas anteriormente se conocen como genéricas porque son aplicables a cualquier organización, sin embargo, existe otras que también se pueden adoptar e implementar; Educaguía (s.f.) establece las estrategias competitivas que también son válidas en los negocios:

Estrategias de integración: se basan en adquirir y controlar proveedores y distribuidores clave que también atienden a la competencia. Según Serrano (s.f.) se clasifican en:

- Integración vertical hacia adelante: mediante empresas subsidiarias se distribuye y vende productos y servicios para los clientes como para su propio consumo.
- Integración vertical hacia atrás: mediante la creación de empresas que proveen insumos de producción para asegurar materiales y calidad final en el producto o servicio.
- Integración horizontal: desde el punto de vista del marketing, busca vender productos en numerosos mercados mediante empresas subsidiarias en donde cada una comercializa para segmentos de mercado. Desde el punto de vista productivo, se da cuando una empresa tiene instalaciones en diferentes locaciones fabricando productos similares.

A continuación, se ilustran los recursos y necesidades de las estrategias genéricas de integración vertical y horizontal:

Figura 22. Integración vertical y horizontal



Fuente: Serrano. *Integración vertical y horizontal, hacia delante y hacia atrás*. Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de <https://eulis132.wixsite.com/logisempres-blog-es/single-post/2015/08/01/integraci%C3%B3n-vertical-y-horizontal-hacia-delante-y-hacia-atr%C3%A1s#:~:text=Un%20monopolio%20creado%20a%20trav%C3%A9s,pertenecientes%20a%20un%20mismo%20due%C3%B1o.>

Estrategias intensivas: son aquellas que requieren esfuerzos intensos para mejorar el posicionamiento de una empresa con los productos existentes. Entre estas se puede mencionar:

- Penetrar en un mercado
- Desarrollar un mercado
- Desarrollar un producto

Estrategias de diversificación: se basa en diversificar el portafolio de producto y servicios que se ofrece a los consumidores. Entre estas se encuentran:

- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación conglomerada

Estrategias defensivas: las empresas utilizan estas estrategias cuando necesitan resguardar activos, mercados, clientes y proveedores. Se clasifican en:

- Riesgo compartido o Joint Venture
- Encogimiento
- Desinversión
- Liquidación

7.5.3. Factores de la competitividad empresarial

Los factores de la competitividad empresarial son aquellas que determinan la capacidad de la empresa para planear e implementar estrategias que permitan crear una posición significativa en el mercado durante un periodo estable de tiempo. Estos factores se clasifican en internos y externos según diversos autores.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) establecen que los factores externos tanto a nivel presente como futuro se deben evaluar en términos de las oportunidades y amenazas, enfocándose en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos.

Dicho autor también señala que el ambiente interno debe auditarse y evaluarse en función de sus recursos y fortalezas y debilidades en temas relacionados a la investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios.

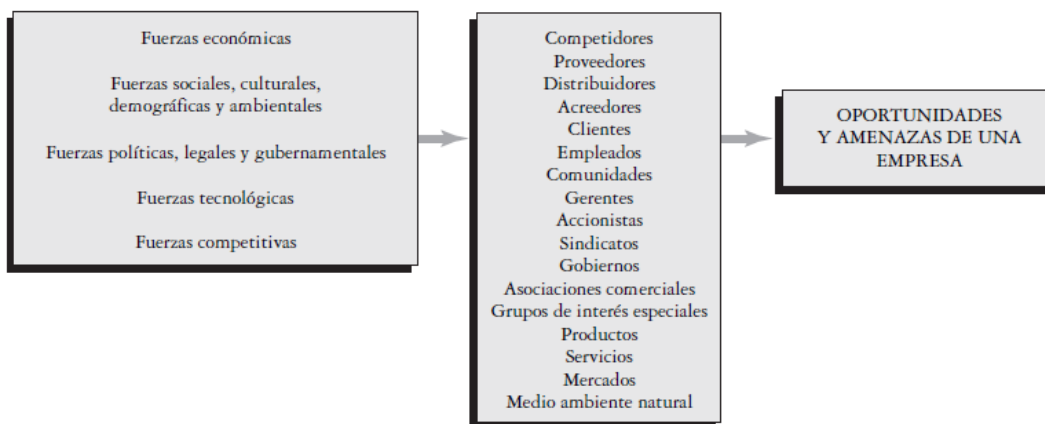
7.5.3.1. Factores externos

David (2008) establece factores externos clave divididos en cinco categorías principales, las cuales son:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

Estos factores externos y sus componentes se amplían en la siguiente figura:

Figura 23. Factores externos de la competitividad



Fuente: David. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*.

Coulter y Robbins (2010), define a los factores externos como a las fuerzas que se encuentran fuera de la organización y que afectan su desempeño. Estos factores se dividen en dos componentes: el entorno general y específico.

El entorno específico se compone de fuerzas que afectan directamente la toma de decisiones de la gerencia e inciden directamente en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales. Por su parte, el entorno general se compone de diversas condiciones tales como económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales; estas últimas no afectan directamente tal como las específicas, pero es importante que los gerentes las consideren cuando realizan el proceso administrativo, es decir planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Los factores externos que señala el mencionado autor, se ilustran en la siguiente figura:

Figura 24. **Entorno externo**



Fuente: Coulter y Robbins. (2010). *Administración*.

7.5.3.2. Factores internos

Con base un estudio realizado por Demuner y Mercado (2012) se establecen los determinantes o factores de la competitividad internos de mayor relevancia en las empresas, los resultados se resumen en la siguiente tabla y se detallan a continuación:

Tabla XVIII. Factores de competitividad empresarial

Factores	Relevancia en porcentaje
Tecnología de la estructura productiva	37 %
Sistema de administración	29 %
Gestión de calidad	11 %
Mercado	11 %
Gestión financiera	6 %
Sistema de información	5 %
Total	100 %

Fuente: Demuner y Mercado. *Determinantes de la competitividad empresarial. Caso de pequeñas empresas de la cadena de proveeduría del sector de autopartes*. Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de <http://132.248.164.227/congreso/docs/xvii/docs/C09.pdf>.

La tecnología de la estructura productiva está conformada por la tecnología de equipo, de producto y de proceso que posee una empresa; el sistema de administración se refiere a los procesos de control, planeación, organización y autoridad; la gestión de calidad involucra el liderazgo, los procesos, productos y servicios, las personas, los resultados, la estrategia, las alianzas y los recursos que posee.

El mercado abarca temas de comercialización, servicio al cliente y vigilancia de mercados; la gestión financiera se enfoca en gestionar las actividades que tienen relación con el manejo de recursos financieros para incrementar su rentabilidad y por último, el sistema de información, el cual está

compuesto tanto por las tecnologías de información como por las tecnologías de comunicación en la empresa.

Otro estudio realizado por Regino y Barbosa (2016) enfocado en las pequeñas y medianas empresas establece cuatro factores internos que influyen directamente en la competitividad del sector empresarial, entre los cuales se encuentran:

- Los empleados fijos, temporales, ventas y cliente.
- Proveedores y tipo de ventas.
- Clientes y tiempo de experiencia.
- Formalización de las empresas y adaptación al marco legal y tributario.
- Alternativas de inversión y su destino.

Asencio, Neira y González (2018) agrupan diversos factores internos que influyen en la competitividad de las empresas en gestión administrativa, la cual se enfoca en la consecución de objetivos a través de las personas; la gestión logística mediante el flujo de la cadena de suministro; y por último, la gestión de la producción mediante el uso de herramientas administrativas para maximizar la productividad empresarial.

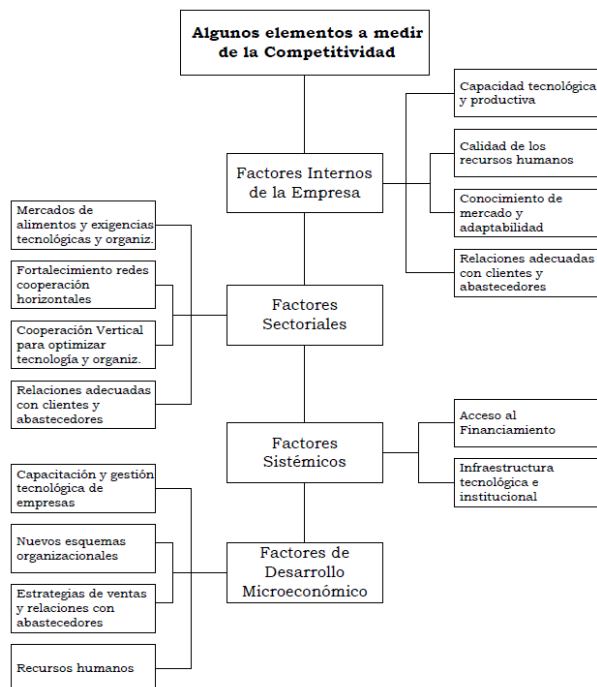
Por su parte Davis (2008) establece que debido a que las organizaciones varían debido a los diferentes giros de negocio, es difícil establecer una serie de factores internos e permitan evaluar la competitividad, por lo que para determinar dichos factores se debe realizar una auditoría de interna a nivel organizacional con el propósito de recolectar y analizar información sobre operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia.

7.5.4. Medición de la competitividad empresarial

Al igual que la productividad, la competitividad empresarial necesita ser medida para establecer ciertas ventajas que posicionaran de mejor manera a una organización respecto a sus competidores.

Para medir la competitividad Rojas, Romero y Sepúlveda (2000) establece que es preciso basarse en los factores que la generan, entre los cuales están los internos de la empresa, los sectoriales, los sistémicos y de desarrollo económico. Estos factores de medición se ilustran en la siguiente figura:

Figura 25. Elementos para medir la competitividad



Fuente: Rojas, Romero y Sepúlveda. *Algunos ejemplos de cómo medir la productividad.*

Consultado el 6 de octubre de 2020. Recuperado de

<http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>.

Molina (2013) por su parte identifica 15 capacidades para medir la competitividad y las clasifica según los componentes del ciclo operativo empresarial, siendo estas las siguientes:

- Categoría general:
 - Capacidad de gestión
 - Capacidad de organización y administración
 - Capacidad de recurso humano
 - Capacidad de utilización de recursos
 - Capacidad de innovación
 - Capacidad de gestionar financiamiento
 - Capacidad de generar rentabilidad y liquidez

- Producción:
 - Capacidad productiva
 - Tecnología

- Comercialización y distribución
 - Capacidad de distribución y comercialización
 - Capacidad de internacionalización

- Recuperación
 - Facturación

- Recepción
- Condiciones políticas crediticias
- Controles

Para llevar a cabo una medición y análisis de los factores externos, Davis (2003) sugiere llevar a cabo una auditoría externa recolectando información relacionada a tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que permitan determinar niveles de competitividad, mediante el uso de una herramienta denominada matriz de evaluación del factor externo que permite a la organización analizar información relacionada a dichos factores. Esta herramienta se presenta en la siguiente tabla.

Tabla XIX. **Matriz de evaluación del factor externo**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

Fuente: David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.

De igual forma como en los factores externos, el mencionado autor sugiere el uso de una herramienta denominada matriz de evaluación del factor interno para el planteamiento de estrategias y evaluación de fortalezas y debilidades en las diversas áreas funcionales de una organización. Un ejemplo de esta matriz se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla XX. **Matriz de evaluación del factor interno**

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

Fuente: David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.

7.5.5. Mejora de la competitividad empresarial

Anteriormente se expuso que existen ciertos factores que afectan a la competitividad de una empresa, pero también la combinación de estos permite medir que tan competitiva es una empresa en el mercado mediante la aplicación de diversas estrategias.

Por lo tanto, es indiscutible que para que una empresa mejore en términos de su competitividad también dichos factores deben evaluarse y mejorarse para que generen un impacto positivo y permitan un mejor posicionamiento en el mercado. Heredia (2013) indica que para mejorar la competitividad las organizaciones deben adoptar las siguientes 5 estrategias:

- Reducción de costos y maximizar capacidades
- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Mejorar los procesos y el desempeño
- Innovar y desarrollar nuevos productos
- Expandirse a nuevos mercados

Por su parte, Peralta (2013) agrega la importancia del uso de tecnologías de información y la diferenciación de la competencia como una estrategia para aumentar la competitividad, así como también de los sistemas de gestión, pero no solo los relacionados a la calidad, sino también a los que se enfocan en la administración de los recursos humanos.

7.5.6. Relación entre competitividad, productividad y gestión de recursos humanos

El concepto de productividad y competitividad se encuentran estrechamente relacionados y tomando como referencia la teoría expuesta en párrafos anteriores, se puede establecer que una empresa con un nivel de productividad alto, es decir mediante un uso eficiente de sus recursos para la producción de sus bienes o servicios, afecta directamente los factores que hacen a una empresa competitiva.

Como se ha mencionado anteriormente, la competitividad depende de diversas capacidades y factores, entre los cuales se encuentran la capacidad y calidad de los recursos, los cuales al ser dirigidos y controlados para alcanzar objetivos que agregan valor a la organización permiten incrementar la productividad gracias a la aplicación de sus competencias.

Gómez (2011) expone que los recursos humanos son un factor importante para la productividad y la competitividad a nivel organizacional, por lo tanto las empresas deben crear estrategias en función de los empleados y sus capacidades. También afirma que debido a la cercanía que la fuerza laboral tiene con los procesos, clientes y proveedores en la cadena valor, son ellos los más adecuados para mejorar todos aquellos aspectos que puedan darle una ventaja competitiva a la organización.

Dicho autor menciona que la integración de la mano de obra, la calidad de los bienes y servicios y los costos en los que se incurre para elaborarlos son una estrategia que permite mejorar la competitividad de las organizaciones.

Por su parte, Molina (2013) expresa que la competitividad de una organización en un periodo determinado depende de los atributos y habilidades a nivel empresarial, así como también del índice de productividad total, mediante la siguiente ecuación:

$$C_t = F_e^{PT} (\beta_0 + I_t^{PT})$$

En donde C_t es la competitividad del periodo, F_e^{PT} es un factor de estabilidad para ajustar la productividad total, β_0 es el conjunto los atributos y habilidades y I_t^{PT} es el índice de productividad total.

De la relación anterior definida por dicho autor, es importante mencionar que el conjunto de atributos y habilidades se refieren a las competencias mismas que posee la organización, las cuales están definidas por los recursos humanos que la integran, por lo tanto, una adecuada gestión de personas más la productividad total del periodo permite definir un nivel de competitividad específico.

Por último, Flor (2017) presenta algunas propuestas de gestión de recursos humanos que permiten mejorar el rendimiento y productividad laboral y a que a la vez brinda una ventaja competitiva a la organización:

- Implementación de sistemas de evaluación del desempeño basado en tareas creativas y objetivos medibles y realistas.
- Análisis y diseño de puestos para equilibrar las cargas laborales y hacer más eficiente el pago de salarios.
- Formación continua de empleados y un sistema de gestión del conocimiento.

Según Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2008) la posición competitiva de una organización depende tres factores esenciales, los cuales son: costos, calidad y capacidad distintiva. Estos se detallan a continuación, así como también su relación con la gestión de recursos humanos:

- Costos: debido a los sistemas de compensación de empleados, los cuales al innovarse pueden controlar de mejor manera los costos y pueden ayudar a la organización a crecer. Las formas de mantener bajo control los costos laborales pueden ser por medio de:

- Mejor selección de empleados
 - Formación de empleados para mejorar su eficiencia y productividad
 - Mejorar relaciones laborales
 - Resolución eficaz de problemas de salud y seguridad ocupacional
 - Reducción de tiempos y costos para diseñar, producir y vender productivos y servicios de calidad.
-
- Mejora de la calidad: ya que esto permite a las organizaciones satisfacer las necesidades de los clientes a través del cumplimiento de estándares de calidad.

 - Capacidades distintivas: por medio de personas que tienen capacidades para crear competencias únicas en la organización y que contribuyan al logro de objetivos empresariales.

8. ÍNDICE PROPUESTO DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Medios de comunicación

1.1.1. Tipos de medios de comunicación

1.1.2. Medios de comunicación escritos

1.1.2.1. Tipos de medios de comunicación escritos

1.1.2.2. Organización y elaboración de un periódico

1.1.2.3. Estructura de los periódicos

1.1.2.4. Marketing periodístico

1.1.3. Medio de comunicación escrito

1.1.3.1. Historia

1.1.3.2. Planificación escrita

1.1.3.3. Mercado y ubicación

1.1.3.4. Productos principales

- 1.1.3.5. Cadena de valor
- 1.1.3.6. Área de redacción de noticias
- 1.1.3.7. Procesos principales
- 1.2. Administración de recursos humanos
 - 1.2.1. Procesos de la administración de recursos humanos
 - 1.2.1.1. Análisis y diseño de puestos
 - 1.2.1.1.1. Análisis de puesto
 - 1.2.1.1.2. Herramientas de recopilación de información
 - 1.2.1.1.3. Descriptor y perfil de puesto
 - 1.2.1.2. Dotación de personal
 - 1.2.1.2.1. Etapas de la dotación de personal
 - 1.2.1.2.2. Planificación
 - 1.2.1.2.3. Reclutamiento
 - 1.2.1.2.4. Fuentes de reclutamiento
 - 1.2.1.2.5. Selección
 - 1.2.1.2.6. Técnicas de selección
 - 1.2.1.3. Desarrollo de personal
 - 1.2.1.3.1. Capacitación
 - 1.2.1.3.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación

- 1.2.1.3.3. Desarrollo de planes y programas de capacitación
- 1.2.1.3.4. Ejecución de capacitación
- 1.2.1.3.5. Evaluación de resultados de la capacitación
- 1.2.1.3.6. Evaluación del desempeño
- 1.2.1.3.7. Metodología de evaluación del desempeño
- 1.2.1.4. Remuneración
 - 1.2.1.4.1. Valuación de puestos
 - 1.2.1.4.2. Curva de equidad interna
- 1.3. Gestión de recursos humanos por competencias laborales
 - 1.3.1. Gestión de talento
 - 1.3.2. Competencias laborales
 - 1.3.2.1. Clasificación de las competencias laborales
 - 1.3.2.2. Niveles de competencias laborales
 - 1.3.2.3. Grados de competencias laborales y comportamientos
 - 1.3.2.4. Modelo de competencias laborales
 - 1.3.3. Descriptores y perfiles de puesto por competencias laborales
 - 1.3.3.1. Identificación de competencias

- 1.3.3.2. Integración de competencias en los descriptores y perfiles de puesto
 - 1.3.4. Selección de personal por competencias laborales
 - 1.3.4.1. Metodologías para evaluar al personal
 - 1.3.5. Capacitación por competencias
 - 1.3.5.1. Características y beneficios
 - 1.3.5.2. Metodología de capacitación por competencias
 - 1.3.6. Evaluación del desempeño por competencias laborales
 - 1.3.6.1. Metodologías
 - 1.3.7. Remuneración por competencias laborales
 - 1.4. Productividad
 - 1.4.1. Eficiencia
 - 1.4.2. Eficacia
 - 1.4.3. Efectividad
 - 1.4.4. Relación de la productividad con la eficiencia, eficacia y efectividad.
 - 1.4.5. Productividad laboral
 - 1.4.6. Factores que influyen en la productividad
 - 1.4.7. Medición de la productividad
 - 1.4.7.1. Indicadores de productividad
 - 1.4.8. Mejora de la productividad
 - 1.4.9. Productividad y gestión de recursos humanos
 - 1.4.9.1. Indicadores de gestión de recursos humanos
 - 1.5. Competitividad empresarial
 - 1.5.1. Ventaja competitiva
 - 1.5.2. Estrategias de competitividad

- 1.5.2.1. Tipos de estrategias de competitividad
- 1.5.3. Factores de la competitividad empresarial
 - 1.5.3.1. Factores externos
 - 1.5.3.2. Factores internos
- 1.5.4. Medición de la competitividad empresarial
- 1.5.5. Mejora de la competitividad empresarial
- 1.5.6. Relación entre competitividad, productividad y gestión de recursos humanos

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación a desarrollar se basa en un enfoque mixto, con diseño no experimental transversal y de alcance de tipo descriptivo, el cual se detalla a continuación.

9.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto debido a las siguientes razones:

Cualitativo porque parte del estudio de datos sin medición numérica ya que se analizará la gestión de recursos humanos y las deficiencias de sus procesos correspondientes a través de observación directa, guía de revisión de procesos, entrevistas a profundidad y el formato de registros de procesos. También se analizarán las competencias laborales y comportamientos con sus niveles de categorías para el área y puestos específicos mediante la matriz de competencias y comportamientos.

Cuantitativo porque parte del estudio de datos numéricos relacionados a costos de mano de obra, desempeño del personal y la relación de ambas variables mediante la fórmula básica de productividad, tablas de registro de dicha información y estadística descriptiva. También se analizará la efectividad de los procesos de recursos humanos mediante la evaluación de diferentes indicadores de gestión utilizando fichas y tableros de seguimiento.

9.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación a utilizar en el presente trabajo de investigación es el no experimental, transversal. Se considera no experimental debido a que se observarán los procesos de gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias tal y como se han desarrollado sin intervenir en ellos y sus variables.

Se considera transversal en el tiempo ya que los datos se obtendrán al momento de iniciar el estudio para posteriormente centrarse en realizar un análisis de la información recopilada para describir y presentar la propuesta sin una toma de datos adicional durante el desarrollo de la investigación.

9.3. Tipo de estudio

El alcance de la investigación será de tipo descriptivo ya que se desea expresar cómo es la gestión de recursos humanos del área, las deficiencias de sus procesos y la productividad total y parcial de la misma mediante la relación de diversos factores de recursos y resultados. Se realizará una comparación entre la situación inicial y la situación propuesta si la empresa decidiera implementarla, estableciendo los beneficios y cambios proyectados en las variables analizadas, sin profundizar en la relación entre causas y efectos de los problemas identificados y dicha propuesta.

9.4. Variables e indicadores

Las variables e indicadores que se analizarán son las siguientes:

- Gestión de recursos humanos: forma de administrar los procesos de dotación, desarrollo y remuneración de personas.
- Productividad: relación entre los recursos invertidos para obtener un producto o resultado.
- Deficiencias en la gestión de recursos humanos: falla o defecto identificado en cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos.
- Desempeño: resultados obtenidos en un periodo determinado respecto a un valor de referencia.
- Costos: recursos invertidos para la elaboración del producto final.
- Procesos de recursos humanos: dotación, desarrollo y remuneración de las personas en una organización.
- Competencias laborales: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, juicios y actitudes que una persona utiliza para llevar a cabo una labor.
- Productividad de gestión de recursos humanos: relación entre la producción de páginas y los recursos invertidos en personal.
- Indicadores de desempeño: expresión cuantitativa observable que permite describir comportamientos de los procesos de gestión de recursos humanos.

A continuación, se presenta la tabla de variables, su tipo, los indicadores que la medirán y los instrumentos necesarios para la recolección de la información:

Tabla XXI. **Cuadro de variables e indicadores**

	Objetivo	Variable	Tipo de Variable	Indicador	Instrumentos
General	Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales para mejorar la productividad del área de redacción de noticias.	Gestión de recursos humanos Productividad	Cualitativa ordinal Cuantitativa discreta	Gestión de recursos humanos del área Productividad total del área	Guías, entrevistas, grupos focales, encuestas, tablas de productividad, observación indirecta, matriz de competencias, tablero de indicadores.
	Describir y analizar cómo es la gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias para establecer sus deficiencias.	Deficiencias cualitativas en la gestión de recursos humanos	Cualitativa nominal	Nivel de desempeño del empleado Nivel de conocimiento logrado en la capacitación Nivel de satisfacción del empleado	Observación directa Guía de revisión de procesos Entrevista a profundidad Encuesta, Formato de registro de procesos
Específicos	Analizar la productividad del área de redacción de noticias durante el año 2020 para determinar los resultados alcanzados y los costos generados.	Productividad Costos generados	Cuantitativa discreta	Producción de páginas en un tiempo determinado Costos de mano de obra	Observación indirecta Tabla de productividad

Continuación de la tabla XVII.

	Establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y compensación e incentivos para el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales.	Competencias laborales Procesos de recursos humanos	Cualitativa ordinal	Nivel de competencia por puesto y del área Efectividad de los procesos de recursos humanos	Revisión documental Matriz de competencias y comportamientos Guía de grupo focal Formato de registro de procesos Ficha de indicadores
	Establecer el tablero de control de los indicadores de gestión de recursos humanos que permitan evaluar el sistema de competencias laborales propuesto.	Indicadores de desempeño	Cualitativa ordinal	Retorno sobre la inversión Nivel de satisfacción del empleado Efectividad de los procesos Nivel de aprendizaje	Análisis documental Tablero de indicadores
	Determinar la forma en que el sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales mejora la productividad del área de redacción de noticias.	Productividad de gestión de recursos humanos	Cuantitativo discreto	Producción de páginas por empleado Producción de páginas mensual del área Costos de mano de obra Costos totales del sistema de gestión de recursos por competencias.	Tabla de productividad d Estimación de recursos

Fuente: elaboración propia.

9.5. Fases de investigación

Con el propósito de cumplir con los objetivos del presente trabajo, se describen a continuación las seis fases de investigación:

9.5.1. Fase 1: Revisión documental de la teoría y bibliografía existente

Previo a realizar el trabajo de campo de la presente investigación, es necesario recolectar y seleccionar información relacionada a la gestión de recursos humanos en las organizaciones, las competencias laborales y su aplicabilidad, la productividad, forma de medición y control, y la relación que existe entre estos conceptos, con el propósito de estructurar el marco teórico que guiará el estudio del problema identificado y las propuestas de solución prácticas del mismo.

Para llevar a cabo esta fase, el investigador realizará una revisión documental en donde se consultará de forma exhaustiva libros, tesis a nivel de maestría, especialización y doctorados, páginas de internet y revistas empresariales relacionadas con el tema de estudio.

9.5.2. Fase 2: Análisis de las deficiencias

La fase de análisis de las deficiencias consistirá primordialmente en identificar aquellas etapas en los procesos de gestión de recursos humanos que se realizan de forma no adecuada y que generan dificultades para las operaciones del negocio; tales como atraso en las actividades, calidad del producto y en la insatisfacción del cliente interno y externo. Por lo tanto, en esta fase se llevarán a cabo las actividades siguientes:

Se llevará a cabo una revisión detallada del proceso de reclutamiento y selección de personas, para definir la forma en que la organización selecciona candidatos para ocupar plazas vacantes, los criterios para la toma de decisión final y los instrumentos utilizados en el proceso.

Se revisará el proceso de capacitación de personal con el propósito de entender y describir la manera en que la organización planifica y ejecuta la formación de los trabajadores del área, y cómo evalúa el impacto que tiene la capacitación en los resultados individuales de cada empleado, luego de que esta ha sido impartida.

Respecto al proceso de evaluación de desempeño, se definirá la forma de evaluación de personal y cómo usa los resultados de esta para establecer los planes de acción correspondientes que permitan cerrar las brechas existentes entre el desempeño en un momento determinado y el esperado, para terminar las relaciones laborales o incentivar y recompensar el alto rendimiento de los empleados.

Por último, respecto al proceso de remuneración se buscará definir el sistema de sueldos, salarios, bonificaciones y todo lo relacionado a la compensación del personal por los servicios prestados a la organización, con el propósito de identificar si este sistema es el adecuado y si genera la satisfacción necesaria para que el personal realice sus labores de forma eficiente y con la motivación necesaria para cumplir con sus metas individuales.

La información de los procesos de gestión de recursos humanos se recopilará por medio de observación directa, tomando como referencia el anexo 1, "Guía de observación de procesos de recursos humanos" y se registrará en el anexo 2, "Formato de registros de procesos"; dicha información se

complementará con la entrevista al gerente de recursos humanos utilizando el anexo 3, “Modelo de entrevista estructurada”.

En esta fase, con el propósito de enriquecer aún más las deficiencias detectadas, se procederá a encuestar a los empleados del área de redacción de noticias sobre la percepción de los procesos de gestión de recursos humanos en la organización utilizando el anexo 4, “Encuesta de procesos de recursos humanos”. Por lo tanto, es importante aplicar un muestreo estadístico para determinar el número de empleados a encuestar.

Para su cálculo se utilizará un nivel de confianza del 95%, un error estándar del 5% y una desviación estándar de 0.5, mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

- n= tamaño de la muestra
- N= tamaño de la población. Para este caso específico el total de empleados en el área de redacción de noticias es de 150.
- σ = desviación estándar de la población. Se utiliza un valor constante de 0.5
- Z= tipificación del nivel de confianza en distribución normal. Cuyo valor a un nivel de confianza del 95 % es de 1.96

- e= error de la muestra. Representa el límite aceptable de error muestral, generalmente varía entre 0.01 y 0.09. Para dicha investigación será de 0.05.

Sustituyendo los datos en la fórmula se obtiene: $n = \frac{150 (0.5)^2 1.96^2}{(150-1)0.05^2 + 0.5^2 1.96^2} = 108.8$.

Por lo tanto, se encuestará a 109 personas del área de redacción de noticias.

El instrumento que se utilizará para realizar la encuesta en el área de redacción de noticias se detalla en la sección de anexos como “Encuesta de procesos de recursos humanos” (Ver anexo 4).

9.5.3. Fase 3: Análisis de la productividad

Esta fase pretende analizar la productividad tanto del área de redacción de noticias, así como también de cada empleado perteneciente a esta, mediante la relación de producto insumo. La productividad de la mano de obra buscará relacionar los resultados alcanzados por el personal versus los recursos que se invierten en ellos, tales como tiempo y costo de mano de obra. Por otra parte, la productividad total relacionará los resultados generales del área de redacción de noticias, es decir todas las secciones involucradas versus todos los recursos invertidos en ella.

Para la toma de datos se recurrirá a la observación indirecta en los registros de la organización tales como bases de datos de empleados, informes y hojas de control de producción de páginas por empleado y por área, entre los cuales se pueden mencionar: número de páginas redactadas y editadas diariamente, y

mensualmente, retrabajos por errores, así como también información relacionada al salario mensual y diario. Toda esta información se registrará en el anexo 5, “Tabla de productividad del área”.

Al contar con la información descrita anteriormente se procederá a realizar el cálculo de la productividad de mano de obra y la productividad total del área mediante la fórmula básica que se muestra a continuación:

$$Productividad = \frac{\text{número de páginas elaboradas}}{\text{recursos invertidos}}$$

Posteriormente se buscará establecer cómo ha sido el comportamiento de dicha productividad a través del periodo en que se estudia, enfocándose en analizar aquellos puntos que puedan evidenciar valores significativamente bajos y que impactan directamente en los objetivos organizacionales. Lo anterior permitirá compararse contra un estándar o medición básica para establecer si cada empleado y el área en general está cumpliendo con las metas de producción esperadas.

9.5.4. Fase 4: Diseño de un sistema de gestión

Esta fase pretende diseñar los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración basados en un modelo de competencias laborales que permita establecer los criterios adecuados de gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias.

Por lo tanto, la primera parte de esta fase consistirá en elaborar el modelo de competencias y comportamientos basado en las funciones de los puestos existentes y la planificación estratégica de la organización. Para esto será necesario la revisión documental de los descriptores y perfiles del área de

redacción de noticias y posteriormente la construcción de la Matriz de competencias y comportamientos (ver anexo 6).

Los resultados anteriores se someterán a una evaluación exhaustiva por parte de la dirección y gerencia de redacción y el apoyo de la gerencia de recursos humanos, con la finalidad de validar dicha información y garantizar que el modelo de competencias esté alineados a las necesidades reales de la organización. Para esta parte se utilizará el anexo 7, “Guía de grupo focal”, la cual contiene las etapas de la evaluación y validación.

Con la validación anterior se procederá, mediante revisión documental, a determinar los procesos adecuados de gestión de recursos humanos para el área y sus indicadores de gestión, los cuales contendrán criterios, metodologías e instrumentos clave para reclutar, seleccionar y capacitar personal, evaluar el desempeño objetivamente y remunerar de manera eficiente el trabajo de las personas. Lo anterior se apoyará en la revisión documental de procesos de gestión de personas por competencias laborales; los procesos definidos en el “Formato de registro de procesos” del anexo 2 aplicado en la fase 2; y los indicadores de gestión en el anexo 8, “Ficha de indicadores por proceso”.

9.5.5. Fase 5: Diseño un tablero de indicadores

Esta fase consistirá en establecer la forma más adecuada de controlar el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales, en caso se decidiera implementar, mediante la definición de diversos tipos de indicadores que abarquen las áreas de dotación de personas, desarrollo de empleados y remuneración del trabajo.

Para esto, se clasificarán los indicadores elaborados en la fase anterior de cada proceso de gestión de recursos humanos en perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y crecimiento y aprendizaje mediante el anexo 9, “Tablero de indicadores de gestión”, el cual contendrá toda la información necesaria para el monitoreo de las actividades relacionadas a la administración de personas.

9.5.6. Fase 6: Proyección de la productividad

Para esta fase se realizará una proyección de la productividad basada en la estimación de recursos invertidos y la producción de páginas si la organización decidiera implementar el sistema de gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias. Para esto se utilizará el anexo 5, “Tabla de productividad del área” pero de manera proyectada para el año 2022, en donde se estimará un nivel de producción diario con personal competente debido a la correcta gestión del recurso humano en el área. También se evidenciará costos de mano de obra eficientes como resultado de una posible implementación del sistema de remuneración planteado.

Lo anterior permitirá definir una productividad estimada para el año 2022 y compararla entre un año y otro con el propósito de demostrar la organización una mejora significativa en sus procesos de negocio, así como también establecer una meta a alcanzar por parte del área de redacción de noticias.

Por último, se establecerán los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos necesarios para implementar el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales cuando la organización lo desee, así como también una guía metodológica necesaria para dicha implementación.

Lo mencionado anteriormente será a través del anexo 10, “Estimación de recursos para el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales”.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Con el propósito de cumplir con los objetivos de cada una de las fases de investigación, se detallarán las técnicas y herramientas, tanto cuantitativas como cualitativas, que permitirán analizar e interpretar la información recolectada por medio de los instrumentos descritos anteriormente, con el propósito de generar conclusiones sobre los hallazgos de la investigación.

En la primera fase de investigación se recopilará información relacionada a la gestión de recursos humanos por competencias laborales y las metodologías de cada uno de sus procesos tanto de expertos en el tema como también de diversos autores que han aplicado dichos conceptos y han creado sus propias formas de trabajo. De la misma forma, se indagará en conceptos de productividad y competitividad, así como de su medición y mejora en las empresarial. Dicha información recopilada se transcribirá en el programa de Microsoft Word para posteriormente realizar un análisis cualitativo por medio de la categorización de los conceptos mencionados anteriormente.

En la segunda fase de investigación con el propósito de describir y analizar la gestión de recursos humanos que se ha llevado en el área de redacción de noticias se utilizará la entrevista a profundidad y la observación directa mediante la guía de revisión de procesos. Dicha información recolectada por medio de los instrumentos mencionados se transcribirá y será analizada de manera cualitativa por medio de categorización de actividades en el programa de Microsoft Word, lo cual permitirá realizar diagramas de flujo de proceso utilizando el programa informático de Microsoft Visio y posteriormente incluirlos en el “Formato registro de procesos”.

Con el fin de complementar la información recolectada anteriormente, se realizará una encuesta al personal del área para conocer la percepción que tienen sobre la gestión de recursos humanos. La información obtenida de la encuesta se tabulará en una matriz de doble entrada y se codificarán las variables correspondientes a preguntas cerradas. Luego de organizar esta información se llevará a cabo un análisis cuantitativo de descripción de variables con el propósito de elaborar una distribución de frecuencias de las diferentes dimensiones tales como dotación, desarrollo y remuneración de personal y determinar por medio de porcentajes el nivel de desempeño, conocimiento y satisfacción de los empleados. Lo anterior se representará por medio de gráficos de pie y frecuencias en el programa de Microsoft Excel.

En la tercera fase de investigación se realizará un análisis de la productividad mediante la observación indirecta para recolectar la información histórica de la producción de páginas en un periodo de tiempo determinado, así como también los costos de mano de obra; dicha información se tabulará en la tabla de productividad del área. Al contar con esta información se realizará un análisis de tipo cuantitativo de descripción de variables que permitirá el cálculo de la productividad por empleado y por área, por medio de porcentajes para una mejor comprensión. Esta información se presentará en diagramas lineales para comparar la producción y costos de mano de obra en un periodo determinado. Todo esto mediante el uso del programa informático de Microsoft Excel.

En la cuarta fase de investigación se establecerá el modelo de competencias y comportamientos del área mediante la revisión documental de descriptores y perfiles de puesto. La información de estos documentos se organizará por medio de categorías de puestos para luego realizar un análisis cualitativo de contenido que permitirá la construcción de la matriz de

competencias y comportamientos, la cual será validada mediante la guía de grupo focal.

Posteriormente, se definirán los procesos adecuados para la gestión de recursos humanos bajo el modelo de competencias laborales utilizando la revisión documental y el análisis cualitativo de categorización de actividades para elaborar diagramas de flujo de dichos procesos y mostrarlos mediante el formato de registro de procesos. Lo anterior se apoyará mediante el programa de Microsoft Visio, Word y Excel.

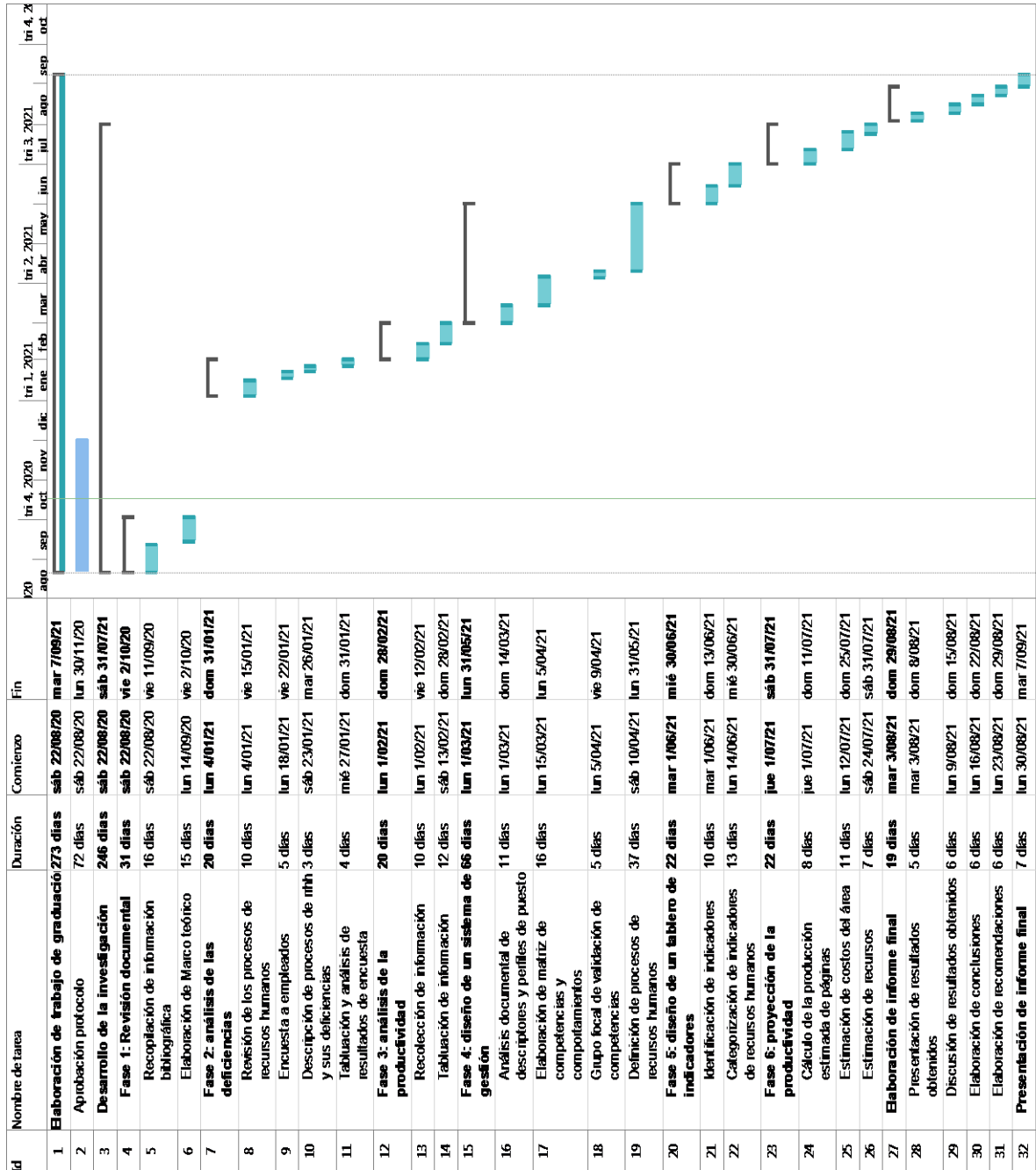
La quinta fase de investigación corresponde a elaboración del tablero de control de indicadores de gestión de recursos humanos, para ello se realizará un análisis cualitativo de categorización que permitirá clasificarlos en perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje con el propósito de presentarlos por medio del Tablero de indicadores de gestión. Para esta fase el investigador se apoyará del programa de Microsoft Excel.

La sexta fase de la investigación busca demostrar los beneficios del área si la organización decidiera implementar el sistema de gestión de recursos humanos por competencias. Para esto se estimarán los recursos por medio de un análisis cualitativo de categorización que permitirá clasificar dichos recursos en financieros, humanos, materiales y tecnológicos, y posteriormente totalizarlos como una inversión inicial. Esta información se presentará en la tabla de estimación de recursos para el sistema de gestión propuesto utilizando el programa Microsoft Excel.

Por último, utilizando el anexo 6 “Tabla de productividad del área” se proyectará la producción de páginas y costos de mano de obra por empleado mediante un análisis cuantitativo de descripción de variables donde se establecerá un porcentaje de la productividad esperada. También se utilizarán gráficos lineales para comparar tanto la producción como los costos en un antes y después si la organización decidiera implementar la propuesta. Todo esto por medio del programa Microsoft Excel.

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 26. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

A continuación, se presentan los recursos necesarios para llevar a cabo la presente investigación clasificados en intelectuales, humanos, materiales, tecnológicos y financieros:

- **Intelectuales:** en esta clasificación se puede mencionar el acceso a la información, la cual comprende manuales de funciones, descripción de procesos y procedimientos, informes de producción de personal y del área e informes de resultados de la gestión de empleados. Lo anterior es de vital importancia debido a que permitirá conocer la forma de trabajo en la empresa tanto a nivel operativo como a nivel de gestión de personas. Es importante mencionar que se cuenta con la autorización para consultar la información mencionada anteriormente guardando la debida confidencialidad de la misma.
- **Recursos humanos:** entre estos se encuentran el investigador, el profesional asesor quien se encargará de validar aspectos técnicos de la investigación relacionados a los procesos de gestión de recursos humanos y por último, los colaboradores del medio de comunicación objeto de estudio, tanto personal operativo como gerencial, con quienes se recopilará la información necesaria para establecer el análisis situacional y validar la propuesta a realizar.
- **Materiales y tecnológicos:** esta categoría se refiere a todos los elementos necesarios para el desarrollo de la investigación, entre los cuales se pueden mencionar papelería y útiles de oficina, equipo de cómputo e

impresión y, programas informáticos los cuales serán de vital importancia para la elaboración de instrumentos de recolección de información, registro de la misma y posterior impresión y presentación del informe final.

- **Financieros:** los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la investigación serán financiados por el investigador y se describen en la siguiente tabla:

Tabla XXII. **Recursos financieros**

Descripción	Tipo de recurso	Monto
Asesoría de tesis	Humano	Q 2,500.00
Papelería y útiles de oficina	Material	Q 500.00
Equipo de computo	Tecnológico	Q 1,500.00
Programas informáticos	Tecnológico	Q 900.00
Total		Q 5,400.00

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS

1. Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
2. Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
3. Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
4. Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
5. Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos. La trilogía vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
6. Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La Trilogía v. 3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

7. Álvarez, A., Carballal, E. y Toscano, D. (Diciembre, 2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010.
8. Anaya, J. (2011). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
9. Argudo, C. (12 de septiembre, 2017). *¿Qué es la productividad empresarial?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>.
10. Asencio, L., Neira, G. y González, E. (Marzo, 2018). Análisis de factores de competitividad y su incidencia en la gestión de ventas del mercado artesanal Guayaquil. *Revista Publicando*, 5(14), 360-361. Recuperado de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1159/pdf_842.
11. Bayo-Moriones, A. y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 5(12), 227-246. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265965>.

12. Becerra, F., Cárdenas, D., Castrillón, D., García, A., Giraldo, J., Ibarra, S., Ruiz, S., Sarache, W., Tamayo, J. y Zapata, A. (2008). *Gestión de la producción: una aproximación conceptual*. Bogotá, Colombia: Unibiblos. Recuperado de https://www.academia.edu/14733055/Gesti%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n_una_aproximaci%C3%B3n_conceptual.
13. Bretones, M. (s.f). *Los medios de comunicación de masas: desarrollo y tipos*. Universidad de Barcelona, España. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/5924/1/Los%20medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%20de%20masas.%20Desarrollo%20y%20Tipos.%20Bretones.pdf>.
14. Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (Marzo, 2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación. Administración de Empresas*, (4), 23-25. Recuperado de https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf.
15. Callejas, G. (27 de febrero, 2017). Recursos Humanos y su aporte a la productividad. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.salesup.com/crm-online/recursos-humanos-y-su-aporte-a-la-productividad.shtml>.
16. Castillo, F. (2005). *Gestión integral de recursos humanos basada en competencias laborales. Caso: Recicladora Industrial, S. A.* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2677.pdf.

17. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
18. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
19. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Madrid: Autor.
20. Productividad laboral. (2020). Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>.
21. Colmenares, O. (s.f). *Medición de la productividad empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2007/07/medicion-de-la-productividad-empresarial.pdf>.
22. Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales (2010). *Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales*. Chile: Autor.
23. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2000). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

24. Coulter, M. y Robbins, S. (2010). *Administración*. 10a ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
25. Cruz, M. (2012). Los medios de comunicación masiva de comunicación y su papel en la construcción y deconstrucción de identidades: apuntes críticos para una reflexión inconclusa. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 13(8-9), 189-199. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/25298/1/14-Reflexi%C3%B3n%2001.pdf>.
26. Cyclos Consutores. (s.f). 20 indicadores de RR.HH. y sus fórmulas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://cyclos.cl/2017/05/29/20-metricas-de-rr-hh-y-sus-formulas/>.
27. David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>.
28. Demuner, M. y Mercado, P. (Octubre, 2012). Determinantes de la competitividad empresarial. Caso de pequeñas empresas de la cadena de proveeduría del sector de autopartes. XVII *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Congreso llevado a cabo en Distrito Federal, México.
29. Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>.

30. Díaz, M. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientadas para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior*. Asturias, España: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
31. Domínguez, E. (2012). *Medios de comunicación masiva*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Medios_de_comunicacion_masiva.pdf.
32. Educagüía. (s.f). Comercio exterior. La estrategia competitiva. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.educagua.com/apuntesde/comercio/extrategiacompetitiva.pdf>.
33. Ernest y Young Consultores. (s.f). *Gestión por competencias*. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>.
34. Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado de https://www.academia.edu/38546577/An%C3%A1lisis_y_descripci%C3%B3n_de_puestos_de_trabajo_Manuel_Fern%C3%A1ndez_R%C3%ADos_FREELIBROS_ORG.

35. Flor, J. (25 de julio, 2017). Competitividad, 5 acciones para contribuir desde Recursos Humanos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.waribo.es/blog/competitividad-5-acciones-para-contribuir-desde-recursos-humanos/>.
36. Florian, Z. (2005). *Gestión por competencias laborales como herramienta para el sector editorial de enciclopedias de consulta en Guatemala*. (Tesis de maestría). Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala.
37. Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
38. García, G. (30 de noviembre, 2017). Eficacia, productividad eficiencia ¿sabes distinguir estos conceptos? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/eficacia-productividad-eficiencia-asesoria-sabes-distinguir-estos-conceptos/>.
39. García, J. (s.f). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.pdf>.
40. Gómez, O. (Enero-Marzo de 2012). La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: Industria de confecciones de Bucaramanga. *Revista*

Tecnura, 16(31), 102-113. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tecn/v16n31/v16n31a10.pdf>.

41. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
42. González, J. (s.f.). *Eficacia, eficiencia y productividad. Indicadores de eficacia, eficiencia y productividad*. Universidad de La Laguna, España. Recuperado de <http://www.jggomez.eu/C%20Costes%20y%20%20gestion/1%20Fundamentos/00%20Presentacion/T12%20Eficacia%20Eficiencia%20Productividad.pdf>.
43. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Educación.
44. Guzmán, E. (8 de agosto, 2019). La productividad laboral. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/la-productividad-laboral#:~:text=Si%20bien%20se%20relacionan%2C%20difieren,d e%20recursos%20y%20factor%20de>.
45. Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
46. Heredia, F. (s.f.). *5 estrategias para mejorar la competitividad de las empresas*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://mipropiojefe.com/5-estrategias-para-mejorar-la-competitividad-de-las-empresas>.

47. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2017). *Gestión del talento Humano*. Guatemala, Guatemala: Autor.
48. Jaramillo, R. (Enero-junio, 2017). Una mirada a la competitividad. *Dictamen Libre*, (20), 87-98. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6154126.pdf>.
49. Jirón, J. (14 de febrero, 2019). Competitividad empresarial: ¿qué es y cómo funciona? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://devolutionsca.com/competitividad-empresarial-que-es-y-como-funciona/>.
50. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.
51. Lefcovich, M. (s.f.). *Guía de productividad empresarial. Su Gestión y Mejora Continua – Objetivo Estratégico*. Recuperado de https://www.academia.edu/39994964/GUIA_DE_PRODUCTIVIDAD_EMPRESARIAL.
52. León, N. (Abril-junio, 2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379-389. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>.

53. Marqués, J. (2012). *La caída de difusión en los diarios de pago. Principales causas y su relevancia en el caso español*. (Tesis de doctorado). Universidad Ramón Llull, España. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/256459858_La_caida_de_difusion_en_los_diarios_de_pago_Principales_causas_y_su_relevancia_en_el_caso_espanol.
54. Medina, L. (2017). *El periódico y su estructura*. [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Material Facultad de Arquitectura y Diseño. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/154797521.pdf>.
55. Mertens, L. (1999). *La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica*. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf.
56. Molina, C. (Enero-junio, 2013). Índice de competitividad empresarial. *Realidad y Reflexión*, (37), 8-135. Recuperado de <https://www.lamjol.info/index.php/RyR/article/view/1836/1643>.
57. Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

58. Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista Electrónica del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26. Recuperado de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>.
59. Morales, J. (2010). Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf.
60. Morales, M. y Pech, J. (Abril-junio, 2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, (197), 47-63. Recuperado de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/91537.pdf>.
61. Moreno, J., Pelayo, Y. y Vargas, Al. (Octubre-diciembre, 2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, (10), 56-72. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/faa09735c551c18a23b0de5c605d4dfa.pdf>.
62. Münch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

63. Organización Internacional del Trabajo (2016). *El recurso humano y la productividad*. Suiza: Autor.
64. Peralta, X. (s.f.). Estrategias para mejorar la posición competitiva de su empresa. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/definicion-de-negocio/modelo-de-negocios/competitividad/ventajas-competitivas/442-estrategias-para-mejorar-la-competitividad>.
65. Polanco, N. (2006). *Selección de personal basada en competencias laborales. Caso: Almacenes Magno Mercantil, S. A.* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1171.pdf.
66. Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
67. Preuniversitario Popular Víctor Jara. (s.f.). *Los medios de comunicación de masas*. Recuperado de <https://laverdaderamagnitud.files.wordpress.com/2009/06/medios-de-comunicacin.pdf>.
68. Productividad y Desarrollo Empresarial. (2004). *Capacitación basada en competencias*. Recuperado de <http://www.prodemsa.net/images/portal/articulos/CBC.pdf>.

69. Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad. Manual práctico*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <https://www.ingenieriademetodos.com/app/download/9185588769/La+gesti%C3%B3n+de+la+productividad+OIT.pdf?t=1509937247&mobile=1>.
70. Ramírez, B., Suástegui, C., Vásquez, L, Sulema, M. y Cañedo, L. (2018). *Competitividad en las organizaciones*. Sonora, México: Quartuppi. Recuperado de <http://qartuppi.com/2018/ORGANIZACIONES.pdf>.
71. Regino, J. y Barbosa, S. (Diciembre, 2016). Factores Que Influyen En La Competitividad: Un Análisis Empírico Para Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Municipio De Guadas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), 18-27. Recuperado de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/download/2287/1105.
72. Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
73. Rodríguez, F. y Gomez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/863/Indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa.PDF>.

74. Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Distrito Federal, México: Thomson/Cengage Learning.
75. Rojas, P., Romero, S. y Sepúlveda, S. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>.
76. Romero, J. y Gijón, J. (Julio-septiembre, 2016). Redefinición de competencias vinculadas a la productividad. *Revista Internacional de Formación Docente*, 1(3), 163-174. Recuperado de <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/413/343>.
77. Romero, O. (2017). *Modelo de gestión por competencias laborales para las instituciones del gobierno central que se rigen bajo la ley de servicio civil del organismo ejecutivo* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5616.pdf.
78. Rubio, J. (2011). *Causas y soluciones de competitividad empresarial* (Tesis de maestría). Universidad Internacional del Atlántico, Hawái. Recuperado de <https://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/JORGE%20THESIS.pdf>.
79. Rubio, L, y Baz, V. (s.f.). *El Poder de la competitividad*. Recuperado de http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf.

80. Sánchez, Duvian. (17 de agosto, 2018). Qué es el marketing periodístico. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.duviansanchez.com/marketing-digital/que-es-marketing-periodistico/>.
81. Sánchez, L. (s.f.). *Productividad y recursos humanos. Dirección de la producción*. Recuperado de <http://www.camarafp.org/portal/index.php/empresas/documentos/10produccion/pro004/pdfli/496-pro004/download>.
82. Santacruz, D. (Julio-diciembre, 2007). El análisis ocupacional como estrategia de cambio en las organizaciones. *Visión Gerencial*, (2), 344-358. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876013.pdf>.
83. Santiago, G. (s.f.). *Marketing periodístico: algo más que publicidad y relaciones públicas*. Recuperado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/36418/Pages%20from%20libro-actas-congreso-etica-comunicacion-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
84. Serrano, D. (s.f.). Integración Vertical y Horizontal, Hacia Delante y Hacia Atrás. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://eulis132.wixsite.com/logisempres-blog-es/single-post/2015/08/01/Integraci%C3%B3n-Vertical-y-Horizontal-Hacia-Delante-y-Hacia-Atr%C3%A1s#:~:text=La%20integraci%C3%B3n%20horizontal%20de%20producci%C3%B3n,diferentes%20puntos%20produciendo%20productos%20similares.&text=Es%20una%20estrategia%20ut>

ilizada%20para,pertenecientes%20a%20un%20mismo%20due%C3%B1o.

85. Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
86. Tenorio, E. (2015). *Cómo aplicar DACUM*. [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Material Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad. Recuperado de https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/3_dacum_.pdf.
87. Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3155/Tito_hp%282%29.pdf?sequence=1.
88. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011). *Encuesta piloto 2011. Acopio de datos sobre Estadísticas de los Medios de Comunicación*. Canadá: Autor.
89. Uriarte, J. (14 de octubre, 2019). *Eficacia, eficiencia y efectividad*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/eficacia-eficiencia-y-efectividad/>.
90. Varela, N., Pérez, M. y Peñate, Y. (2007). Enfoque de procesos en la gestión de recursos humanos. Indicadores. *Ingeniería Industrial*,

28(1), 9-12. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562004.pdf>.

91. Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>.
92. Vargas, F. (2016). Propuesta de un modelo de remuneración variable, basado en sistema de evaluación de desempeño por competencias, para el personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay (Tesis de maestría). Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25217/1/tesis.pdf>.
93. Velásquez, Y., Núñez, M. y Rodríguez, C. (Junio, 2010). Estrategias para el mejoramiento de la productividad. *VII Conferencia Latinoamericana y del Caribe de Ingeniería y Tecnología*. Congreso llevado a cabo en Arequipa, Perú.
94. Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal, México: McGraw – Hill Interamericana.

14. APÉNDICES

Apéndice 1. **Guía de observación de procesos de recursos humanos**

Proceso de reclutamiento y selección

- ✓ Necesidad de cubrir una posición vacante
- ✓ Requerimiento de personal
- ✓ Revisión del descriptor y perfil de puesto
- ✓ Análisis de candidatos internos
- ✓ Decisión de fuentes de reclutamiento
- ✓ Revisión de antecedentes
- ✓ Entrevistas
- ✓ Evaluaciones específicas y psicológicas
- ✓ Elaboración de informes de candidatos
- ✓ Presentación de informes a solicitante de plaza a cubrir
- ✓ Selección de finalista
- ✓ Negociación con finalista
- ✓ Oferta por escrito
- ✓ Comunicación a candidatos no seleccionados
- ✓ Proceso de admisión a la organización
- ✓ Inducción institucional y al puesto de trabajo

Proceso de capacitación de personal

- ✓ Identificación y definición de necesidades de capacitación
- ✓ Planificación y diseño de la capacitación
- ✓ Ejecución de capacitación
- ✓ Evaluación de resultados de capacitación
- ✓ Medición del impacto de la capacitación

Proceso de evaluación del desempeño

- ✓ Identificación de metas específicas de evaluación del desempeño
- ✓ Establecimiento de criterios de desempeño
- ✓ Comunicación de criterios de desempeño a empleados
- ✓ Evaluación del trabajo realizado
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Discusión de evaluación del desempeño con el empleado

Proceso de remuneración

- ✓ Marco legal
- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Valuación de puestos
- ✓ Metodología de remuneración

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Formato de registro de procesos**

No.	Entradas	Proceso:			Salidas	Formatos utilizados
		Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3		
		Área de diagrama de flujo				
Indicadores del proceso:						
Deficiencias detectadas:						

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Modelo de entrevista estructurada**

Análisis y diseño de puestos

- ¿El área de redacción de noticias cuenta con un análisis y diseño de puestos documentado?
- ¿Bajo qué metodología se han determinado las funciones y actividades de los puestos de trabajo?
- ¿Se cuentan con indicadores para cada puesto de trabajo?
- ¿Se han definido competencias laborales para cada puesto de trabajo y área en general?
- ¿Se han establecido las responsabilidades en cuanto a documentos, relaciones, supervisión?
- ¿Se han establecido las condiciones medioambientales y riesgos en los que se desenvolverán los puestos de trabajo?
- ¿Se han definido el nivel de conocimientos y experiencia necesarios para desempeñar los puestos de trabajo?
- ¿El área de redacción de noticias cuenta con descriptores y perfiles de puesto?
- ¿Los descriptores y perfiles de puesto han sido socializados?
- ¿Los descriptores y perfiles de puesto han sido validados en conjunto con los mandos directivos, gerenciales y medios?

Continuación del apéndice 3.

Reclutamiento y selección de personal

- ¿Cómo es el proceso de planificación de personal?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza?
- ¿Se utiliza como base las especificaciones de puesto contenidas en el perfil?
- ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que se utilizan para atraer candidatos?
- ¿Los instrumentos de selección son diseñados o adquiridos de proveedores externos e internet?
- ¿Los instrumentos de selección se arman con base en las especificaciones del puesto contenidas en el perfil?
- ¿Cómo es la metodología para el filtrado de candidatos?
- ¿Cuántas y cómo entrevistas de selección se realizan?
- ¿Cuántos candidatos finales se presentan a la segunda entrevista?
- ¿Quién toma la decisión final de contratación?

Capacitación

- ¿Cómo se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación?
- ¿Con qué frecuencia se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación?
- ¿Qué metodología específica se utiliza para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación?
- ¿Cómo se diseñan y planifican los programas de capacitación?

Continuación del apéndice 3.

- ¿Qué tipo de proveedores se utilizan usualmente para llevar a cabo programas de capacitación?
- ¿Qué materiales y locales se utilizan para llevar a cabo programas de capacitación?
- ¿Qué sistemas informáticos se utilizan para controlar los programas de capacitación?
- ¿Cómo se llevan a cabo los programas de capacitación?
- ¿Cómo se evalúa la capacitación?
- ¿Qué instrumentos se utilizan para evaluar la capacitación?

Evaluación del desempeño

- ¿Cómo es la evaluación del desempeño en la organización?
- ¿Qué metodología específica se utiliza para evaluar el desempeño de las personas?
- ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el desempeño de los trabajadores?
- ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?
- ¿La evaluación del desempeño la realiza el área de recursos humanos o los jefes inmediatos?
- ¿Los instrumentos para evaluar al personal son por puesto de trabajo o estandarizado para todo el personal indistintamente del área?
- ¿Cómo es la forma de tabulación de los resultados de la evaluación del desempeño?
- Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño ¿se comparten los resultados a todo el personal?
- ¿Qué acciones se toman para cerrar las brechas encontradas en la evaluación del desempeño?

Continuación del apéndice 3.

Remuneración

- ¿Cómo es la escala de salarios en la organización y área de redacción?
- ¿Cuáles son las políticas de sueldos y salarios en la organización?
- ¿Las políticas de sueldos y salarios están documentadas y socializadas a los interesados?
- ¿Cómo es la frecuencia de pago de sueldos y salarios?
- ¿Se cuenta con un proceso estandarizado de valuación de puestos de trabajo?
- ¿Qué metodología se utiliza para la valuación de puestos de trabajo?
- ¿Existe algún plan de incentivos por productividad, metas, ahorro, etc.?
- ¿Cada cuánto se valúan puestos y se modifica la escala salarial para adaptarla al mercado laboral?
- ¿Cree que la gente está satisfecha con la forma de remuneración actual y la escala salarial?

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **Modelo de encuesta a personal del área sobre la gestión de recursos humanos**

“Encuesta de procesos de recursos humanos”

Estimado colaborador, con motivo de un mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo en la organización, se le solicita por favor llenar la siguiente encuesta relacionada a la gestión de recursos humanos en su área de trabajo. Cualquier duda o comentario comunicarse al área de recursos humanos.

Proceso de reclutamiento y selección

Pregunta 1: en la escala de bueno, regular y malo, ¿cómo es la gestión de reclutamiento y selección de personal para el área?

Bueno Regular Malo

Pregunta 2: ¿Considera que el tiempo de contratación y la forma de reclutar al personal para su área de trabajo es la adecuada?

Si No Por qué:

Pregunta 3: ¿considera que las fuentes de reclutamiento que se utilizan son las más adecuadas?

Si No Por qué:

Continuación del apéndice 4.

Pregunta 4: ¿conoce las pruebas requeridas que el área de reclutamiento y selección utiliza para contratar personal? Si su respuesta es sí, menciónelas en el espacio en blanco:

Si

No

Proceso de capacitación del personal

Pregunta 5: en la escala de bueno, regular y malo, ¿cómo es la gestión de capacitación del personal para el área?

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 6: ¿cuántas capacitaciones ha recibido en el último año?

Pregunta 7: ¿las capacitaciones han sido impartidas en el centro de trabajo o en un lugar externo?

Pregunta 8: ¿las capacitaciones han sido impartidas por su los mandos medios y directivos o por proveedores externos?

Pregunta 9: ¿las capacitaciones han sido pagadas por usted o por la empresa?

Pregunta 10: ¿cómo considerara la calidad de las capacitaciones?

Bueno

Regular

Malo

Continuación del apéndice 4.

Proceso de evaluación del desempeño

Pregunta 11: ¿ha recibido evaluación del desempeño en los últimos 2 años?

Pregunta 12: si la respuesta a la pregunta 11 ha sido “sí” ¿recibió los resultados de su evaluación del desempeño?

Pregunta 13: si la respuesta a la pregunta 11 ha sido “sí” ¿cómo fue el proceso de evaluación del desempeño?

Pregunta 14: si la respuesta a la pregunta 11 ha sido “sí” ¿quién lo evaluó?

Pregunta 15: si la respuesta a la pregunta 11 ha sido “sí” ¿considera que el proceso fue justo y con los métodos apropiados? Si su respuesta es “no” indique por qué.

Si

No

Por qué:

Remuneración e incentivos

Pregunta 16: ¿con qué frecuencia recibe su salario?

- Quincenal
- Mensual
- Otro

Continuación del apéndice 4.

Pregunta 17: ¿recibe algún tipo de incentivo salarial o no salarial por su trabajo?

Si

No

Pregunta 18: si la respuesta a la pregunta 17 es “si”, indique bajo qué criterios recibe su incentivo (por productividad, por metas alcanzadas, etc.):

Pregunta 19: si la respuesta a la pregunta 17 es “si” ¿considera que los incentivos han sido justos y con los métodos apropiados? Si su respuesta es “no” indique por qué.

Si

No

Por qué:

Pregunta 20: ¿cómo considera qué es la remuneración en la organización respecto al mercado laboral?

Bueno

Regular

Malo

Por favor, sírvase incluir sus comentarios los cuales serán de gran ayuda para mejorar los procesos de gestión de recursos humanos:

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. **Tabla de productividad del área**

Área	Redacción de noticias		Número de notas elaboradas al mes										Área de resultados								
	Nacionales		Deportes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total por empleado	Retrabajos	Promedio por empleado				
Sección:	Número de notas elaboradas al mes																				
Mes:	No. Empleado	Salario mensual	Salario por hora	Puesto	Jornada	Días Lab	Hora entrada:	Hora salida:											Total por empleado	Retrabajos	Promedio por empleado
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
												PROMEDIO SECCIÓN			0	0	0				
												PROMEDIO ÁREA			0	0	0				

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. **Matriz de competencias y comportamientos**

Matriz de competencias y comportamientos						
Misión:						
Visión:						
Valores:						
Competencia	Definición	Grados				Comportamientos
		A	B	C	D	
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. **Guía de grupo focal de análisis de puesto y modelo de competencias**

La presente guía de grupo focal tiene como propósito validar la información de los puestos de trabajo del área de redacción de noticias, así como también el modelo de competencias laborales, mediante el siguiente programa:

1. Introducción y agradecimientos a mandos gerenciales por participación en grupo focal.
2. Revisión de la planificación estratégica empresarial.
 - a. Validar misión
 - b. Validar visión
 - c. Validar valores
 - d. Validar objetivos organizacionales del área
3. Revisión de los descriptores de puesto:
 - a. Validar identificación general de puestos
 - b. Validar objetivos principales de los puestos
 - c. Validar descripción de puestos
 - d. Validar indicadores de puestos
 - e. Validar responsabilidades
 - f. Validar jornadas y horarios de trabajo
 - g. Validar esfuerzo físico y mental
 - h. Validar condiciones y riesgos laborales
4. Revisión de los perfiles de puesto:
 - a. Validar nivel de conocimientos y conocimientos específicos
 - b. Validar nivel y tipo de experiencia
 - c. Validar licencias y autorizaciones especiales
 - d. Validar características del puesto
5. Validar matriz de competencias y comportamientos
 - a. Validar competencias genéricas
 - b. Validar competencias específicas por puesto
 - c. Validar nivel de competencias deseado
 - d. Validar comportamientos esperados
6. Agradecimientos y cierre de grupo focal.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 8. **Ficha de indicadores de proceso**

Proceso de gestión de recursos humanos	Dotación/Desarrollo/Remuneración
Nombre del indicador	
Sigla	
Objetivo del indicador	
Definición del indicador	
Método de medición	
Unidad de medida	
Fórmula	
Variabes	
Limitaciones	
Desagregación temática	
Desagregación geográfica	
Periodicidad de datos	
Fecha de información disponible	
Responsable	
Observaciones	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 9. **Resumen de gastos mensuales**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Semáforo			Resultado actual
			Bajo	Medio	Alto	
Financiera						
Clientes						
Procesos internos						
Aprendizaje y crecimiento						

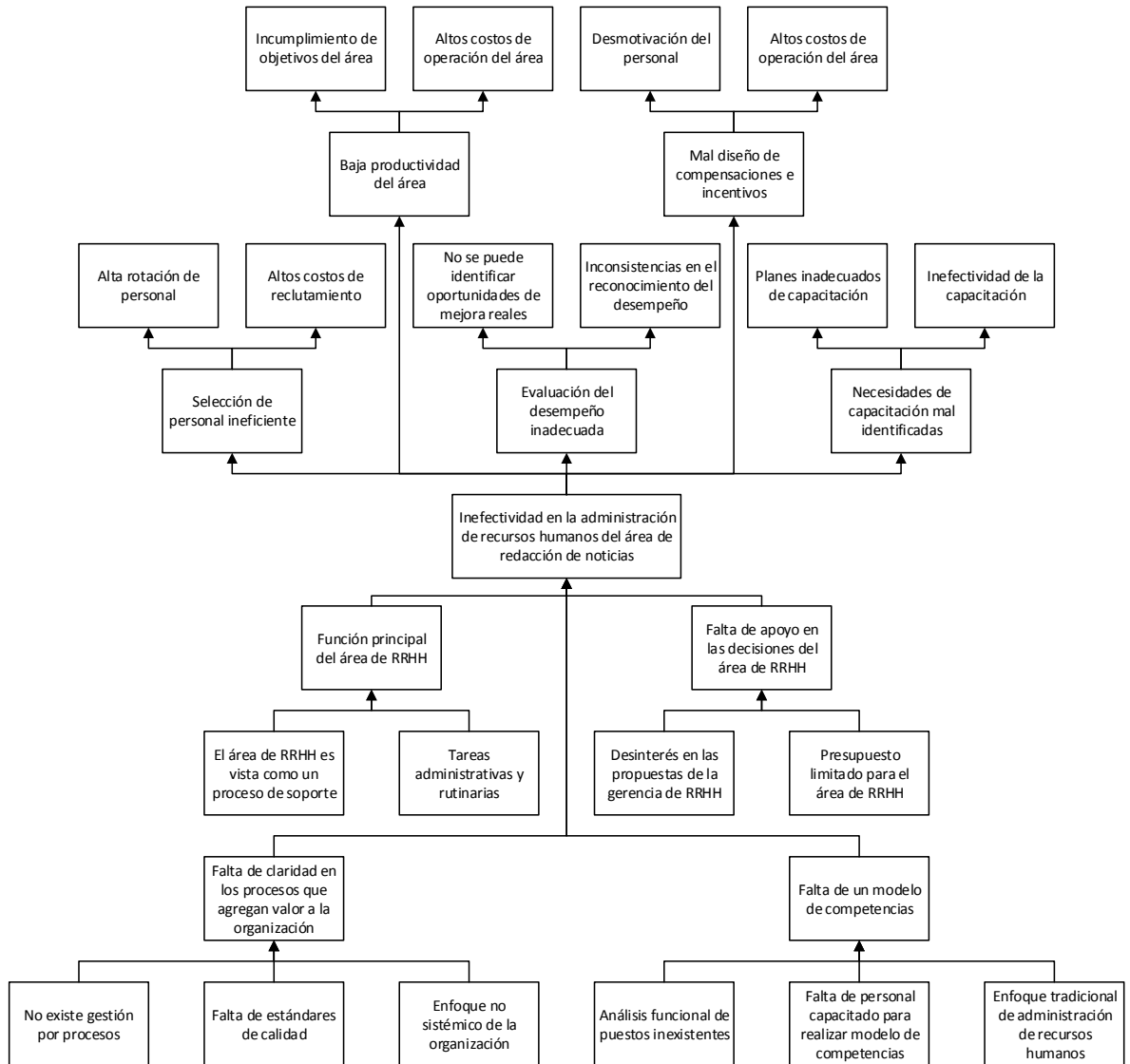
Fuente: elaboración propia.

Apéndice 10. **Estimación de recursos**

Proceso	Recursos financieros		Recursos humanos		Recursos materiales		Recursos tecnológicos	
	Recurso	Costo	Recurso	Costo	Recurso	Costo	Recurso	Costo
Análisis de puestos								
Reclutamiento y selección								
Capacitación de personal								
Evaluación del desempeño								
Compensación e incentivos								

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 11. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 12. Matriz de coherencia

Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Variables de investigación	Método de solución propuesto	Resultados esperados
Inefectividad en la administración de recursos humanos en el área de redacción de noticias, el cual es realizado sin tener como base un modelo de competencias laborales necesario para mejorar la productividad del área.	CENTRAL: ¿qué sistema de gestión de recursos humanos es el adecuado para mejorar la productividad del área de redacción de noticias?	GENERAL: Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales para mejorar la productividad del área de redacción de noticias.	Sistema de gestión de recursos humanos. Productividad del área de redacción de noticias.	Gestión por competencias laborales	Diseño de un sistema de gestión por competencias que permita mejorar la productividad del área de redacción de noticias
	AUX 1: ¿Cómo es la gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias?	Específico 1: Describir y analizar cómo es la gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias para establecer sus deficiencias.	Procesos de gestión de recursos humanos en el área de redacción de noticias. Deficiencias en la gestión de recursos humanos del área de redacción de noticias.	Enfoque del modelo de competencias, diagnóstico, Observación directa Observación indirecta Entrevistas Cuestionarios Métodos mixtos de observación directa y entrevistas.	Análisis de las deficiencias en la gestión de recursos humanos del área de redacción de noticias
	AUX 2: ¿Cómo fue la productividad del área de redacción de noticias durante el año 2020?	Específico 2: Analizar la productividad del área de redacción de noticias durante el año 2020 para determinar los resultados alcanzados y los costos generados.	Costos de mano de obra de los empleados del año 2020 en el área de redacción. Costo de reclutamiento y selección de personal del área de redacción del año 2020. Costo de capacitación de personal del área de redacción del año 2020. Desempeño de los empleados del año 2020 en el área de redacción.	Formato A3 para la solución de problemas: antecedentes, situación y metas. Relación Producto/insumo.	Análisis de productividad del área de redacción de para establecer resultados y costos asociados

Continuación del apéndice 12.

	<p>AUX 3: ¿Cómo deben ser los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y compensación e incentivos que forman parte del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales?</p>	<p>Específico 3: Establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y compensación e incentivos para el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales.</p>	<p>Modelo de competencias laborales</p> <p>Proceso de reclutamiento y selección de personal</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Capacitación personal</p> <p>Compensación e incentivos</p>	<p>Análisis y descripción de puestos.</p> <p>Valoración de puestos.</p> <p>Metodologías de evaluación por competencias</p> <p>Aproximaciones metodológicas para la DNC.</p> <p>Metodología para el diseño de una acción de capacitación.</p> <p>Metodología para la evaluación e impacto de la capacitación.</p> <p>Sistema de compensación e incentivos.</p>	<p>Modelo de competencias laborales para el área de redacción de noticias.</p> <p>Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales.</p> <p>Diseño del proceso de evaluación de desempeño basado en competencias laborales.</p> <p>Diseño del proceso de capacitación basado en competencias laborales.</p> <p>Diseño del proceso de compensación e incentivos basado en competencias laborales.</p>
--	--	---	--	---	---

Continuación del apéndice 12.

	<p>AUX 4: ¿cómo debe ser el tablero de control de indicadores de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales que permitan evaluar el sistema de gestión propuesto?</p>	<p>Específico 4: Establecer el tablero de control de los indicadores de gestión de recursos humanos que permitan evaluar el sistema de competencias laborales propuesto.</p>	<p>Indicadores de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de productividad de los empleados • Competitividad salarial • Porcentaje de costo en nómina • Nivel de satisfacción de los empleados <p>Indicadores de cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de felicidad del empleado. • Porcentaje de empleados formados en la cultura empresarial • Porcentaje de días de vacaciones utilizados • Porcentaje de empleados que referencian candidatos <p>Indicadores de empleabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de ausentismo • Número de empleados a tiempo completo • Tiempo promedio de permanencia del empleado • Tasa de renuncias, despidos, jubilación • Tasa de fracaso en la contratación • Conocimiento logrado en el entrenamiento <p>Indicadores de desempeño del talento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de contrataciones internas • Tasa de contratación y promoción interna. 	<p>Diseño y construcción de indicadores</p>	<p>Diseño de tablero de indicadores adecuados para evaluar el sistema de gestión de recursos humanos en la empresa</p>
--	---	--	---	---	--

Continuación del apéndice 12.

	<p>AUX 5: ¿Cómo puede mejorar la productividad del área de redacción de noticias con el sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales?</p>	<p>Específico 5: Determinar la forma en que el sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales mejora la productividad del área de redacción de noticias.</p>	<p>Costo de mano de obra proyectado de los empleados del año 2021 en el área de redacción. Costo de reclutamiento y selección de personal del área de redacción del año 2021. Costo de capacitación de personal del área de redacción del año 2021. Desempeño de los empleados del año 2021 en el área de redacción.</p>	<p>Relación Producto/insumo. Presupuestos de costos de gestión de recursos humanos 2021. Proyección de ventas 2021. Relación beneficio costo. Valor actual neto.</p>	<p>Proyección de productividad con el sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales en el área de redacción.</p>
--	--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

