



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.**

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**"DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMO ELEMENTO PARA
FORTALECER EL CAPITAL HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN."**

TESINA.

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA.

Yesenia Diego Ortiz.

ASESOR.

Lic. en Administración Elizabeth Oseguera Villicaña

Morelia, Michoacán Noviembre de 2010.



AGRADECIMIENTOS.

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir, sentir, respirar y darme una familia única en el mundo.

A MIS PAPAS:

El Sr. Aquilino y la Sra. Catarina por apoyarme en cada momento de la vida, por ser unos padres responsables, amorosos y sobre todo por enseñarme a amar la vida y tomar el lado positivo de todas las cosas. A mi mami por enseñarme a que todo en la vida se puede lograr, a mi papi por ser siempre tan directo y tan fuerte, aprendí mucho de ustedes los quiero mucho. Gracias por todo.

A MIS HERMANOS:

Gaby, Caín, Edy y Andy por ser los mejores hermanos del planeta, por sus consejos, por todo el cariño y amor que me demuestran todo el tiempo.

A MIS ABUELITOS:

Que ya no están conmigo pero sin embargo los llevo en mi corazón y saben nunca los voy a olvidar, gracias por el cariño y amor que me demostraron, se que siempre estarán conmigo.

A MI ASESORA:

Porque tuvo la amabilidad de regalarme un poco de su valioso tiempo al apoyarme en la realización de la presente tesina.

ÍNDICE.

	Páginas.
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivo específico.....	2
Capítulo 1.- Definiciones.....	3
1.1 Definición de Capital Humano.....	3
1.2 Definición de Competencia.....	3
1.3 Definición de Competencia Laboral.....	4
1.4 Definición de Competencia Profesional.....	4
Capítulo 2. Gestión por Competencia.....	5
2.1 Importancia del desarrollo del Capital Humano en la empresa.....	6
2.2. Aporte de Gary Becker en el desarrollo del capital humano.....	6
2.3 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias.....	7
2.4 Modelo de Competitividad.....	8
2.5 Formación de competencias Laborales.....	8
Capítulo 3. Modelos analíticos que sustentan el surgimiento de la competencia laboral.....	9
3.1 Modelo conductivista.....	9
3.2 Modelo constructivista.....	9
3.3 Modelo funcionalista.....	9
Capítulo 4. Dimensiones de las competencias laborales.....	10
4.1. Educación y aprendizaje para trabajar con competencia.....	11
4.2. Alineación estratégica.....	12

4.3. ¿Por qué gestión por competencias?	13
Capítulo 5. Evaluación de competencias profesionales.....	14
5.1. Estructura de un modelo de competencias.....	15
5.2. Gestión estratégica por competencias.....	16
5.3. Proyectos de mejora vía competencias.....	17
Capítulo 6. Condiciones de éxito para la gestión por competencias.....	18
6.1. Los escenarios en los cuales tenemos que trabajar.....	18
6.2. Modelos aplicativos para el desarrollo de competencias.....	23
6.3. Comparación paradigmática de los modelos.....	24
6.4. Nuevo enfoque pedagógico.....	25
Capítulo 7. Sistema de mejora continua en un modelo de competencias de Deming.....	26
Capítulo 8. Estructura de un modelo de gestión por competencia.....	32
8.1. Restricciones del modelo.....	33
8.2. Procedimiento para elaborar un modelo de competencias.....	34
8.3. Componentes de un modelo de competencias.....	38
Conclusiones.....	39
Comentarios y propuestas.....	40
Bibliografía.....	43

INTRODUCCIÓN

Una herramienta indispensable para enfrentar los desafíos que se viven en la actualidad en cuanto a las competencias se refiere; es la del desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

El desarrollo de competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y fortalecer un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

En la actualidad se pone a prueba nuestra capacidad de tolerar y adaptar y de nuestra capacidad de aprender y aplicar. La sobrevivencia laboral esta a través del empleo de conocimientos nuevos y formas dinámicas de desarrollo competitivo.

Dependiendo de la naturaleza del puesto de trabajo y las capacidades laborales que tiene la persona, debe conocerse su potencial en términos de compromiso y responsabilidad, así como cuál va a ser el desempeño esperado. Si el desempeño de una persona no es el esperado es probable que se transforme en un problema laboral. Pero este motivo, es importante para destacar que las competencias en cuanto a “performance” del trabajador están referidas a las capacidades de esa persona respecto de:

Lo que sabe hacer.

Lo que quiere hacer.

Lo que puede hacer.

El modelo de competencias adopta un enfoque que busca identificar las características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente. En el contexto de esta tesina se da énfasis al desarrollo de competencias, y la manera de cómo el capital humano es de vital importancia para el éxito o fracaso de una empresa.

JUSTIFICACIÓN.

La justificación de la presente tesina se halla en el intento de mejorar los resultados obtenidos en una empresa en cuanto a competencia laboral; a través de la movilización del conocimiento y de las capacidades de aprendizaje, en este sentido hay una revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. La puesta en marcha de sistemas de gestión por competencias pasa por la definición de las competencias considerada clave para la organización, puesto que en conjunto con la participación de los trabajadores, su aplicación a los procesos de selección; la determinación de necesidades de capacitación así como su consideración en su evaluación de desempeño y el desarrollo del personal.

OBJETIVO GENERAL.

Presentar un modelo administrativo que permita a las organizaciones un desarrollo integral de su capital humano; a partir del conocimiento preciso y minucioso de las competencias requeridas para desempeñar con esmero y efectividad cada uno de los puestos que la conforman.

OBJETIVO ESPECIFICO.

1. Definir áreas que conforman una organización y las competencias requeridas para que estas sean desempeñadas con efectividad.
2. Presentar un modelo de desarrollo integral de competencia basado en un diagnostico situacional y las exigencias del micro y macro entorno.
3. Fortalecer el capital humano mediante un programa permanente que permita la formación, certificación y normalización de competencias para cada uno de los trabajadores que conforman la organización.

CAPITULO 1. DEFINICIONES.

1.1 DEFINICIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades.

El capital humano puede realizar trabajos manuales e intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria y los servicios.

Capital humano: es el aumento en la capacidad de producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

El termino capital humano fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, maquinas, edificios) para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o en el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

1.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.

Jorge Núñez¹ (1997) define a las competencias “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”.

Según Boyatzis². “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

¹ Aplicación de las competencias en los Recursos Humanos, Calidad empresarial Jorge Núñez. P. 22

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativamente entre un grupo de trabajadores.

1.3. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL.

Un concepto generalmente aceptado por la IOT³ (Organización Internacional del Trabajo) dice que es una capacidad efectiva para llevar acabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”.

La competencia es lo que una persona hace dentro de un contexto determinado con el objeto de alcanzar un resultado, el hacer de la persona implica una acción y el resultado de esa acción califica al individuo competente. De allí que las competencias forman parte de la identidad laboral del trabajador.

1.4. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA PROFESIONAL.

Se define como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

² El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios sensoriales. Richard Boyatzis..

³ Que es la competencia laboral.gestiopolis.com

Las competencias profesionales son un tema esencial. Desde la acción que le corresponde a los recursos humanos es importante que, teniendo en cuenta las capacidades de las personas, transmita dentro de la organización las siguientes necesidades que cada individuo debe satisfacer:

- Aprender a ser.
- Aprender a conocer.
- Aprender a emprender.
- Aprender a aprender.

El aprendizaje es una tarea y en ella debe distinguirse, a su vez, que las capacidades individuales tienen una doble dimensión: las interpersonales, que se vinculan con los demás y las intrapersonales, referidas a uno mismo. Ambas actúan de manera conjunta aunque muchas veces no tengamos en cuenta que eso ocurre.

CAPITULO 2. GESTIÓN POR COMPETENCIA.

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Entenderemos por gestión por competencias el gerenciamiento que:

- Detectara las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinara a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar a un mas el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

2.1. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA.

Sabemos que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

2.2. APOORTE DE GARY BECKER EN EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero paranoico por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y

servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera:

⁴“La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”.

2.3. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores R.H. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

⁴ El Capital Humano. Gary Becker. Alianza editorial, (1983).

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores R.H de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes

2.4. MODELO DE LA COMPETITIVIDAD.



2.5. FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

Se caracteriza por:

- Enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos.
- Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
- Evitar la fragmentación tradicional de los programas académicos.
- Facilita la integración de los contenidos aplicables al trabajo.
- Tiene más significado para el trabajo.
- Busca generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorece la autonomía del individuo sobre su desarrollo.

CAPITULO 3. MODELOS ANALÍTICOS QUE SUSTENTAN EL SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA LABORAL.

Existen diversos modelos analíticos de competencia laboral. Esta diversidad permite, en líneas generales, agruparlos en tres grandes apartados:

3.1. Modelo conductista.

Su origen remota a 1920, aunque durante los 60's- 70's se presento un gran desarrollo de la psicología industrial (EUA).

Se fundamenta en el comportamiento, es decir, las características individuales del hombre y su relación causal con el desarrollo efectivo en el trabajo.

Parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a resultados esperados (competencias superiores y alto desempeño)

3.2 Modelo constructivista.

Bertrand Schwartz (Francia).

⁵“... aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, entre trabajo y capacitación”.

Diferencia con el Conductista: “Modelo Inclusivo, ya que toma en cuenta a individuos con bajo nivel de calificación”.

Pedagogía de la disfunción.

Coparticipación de los sujetos en la definición de contenidos.

3.3. Modelos funcionalistas.

Pensamiento funcionalista, aplicado en los 80's en Gran Bretaña.

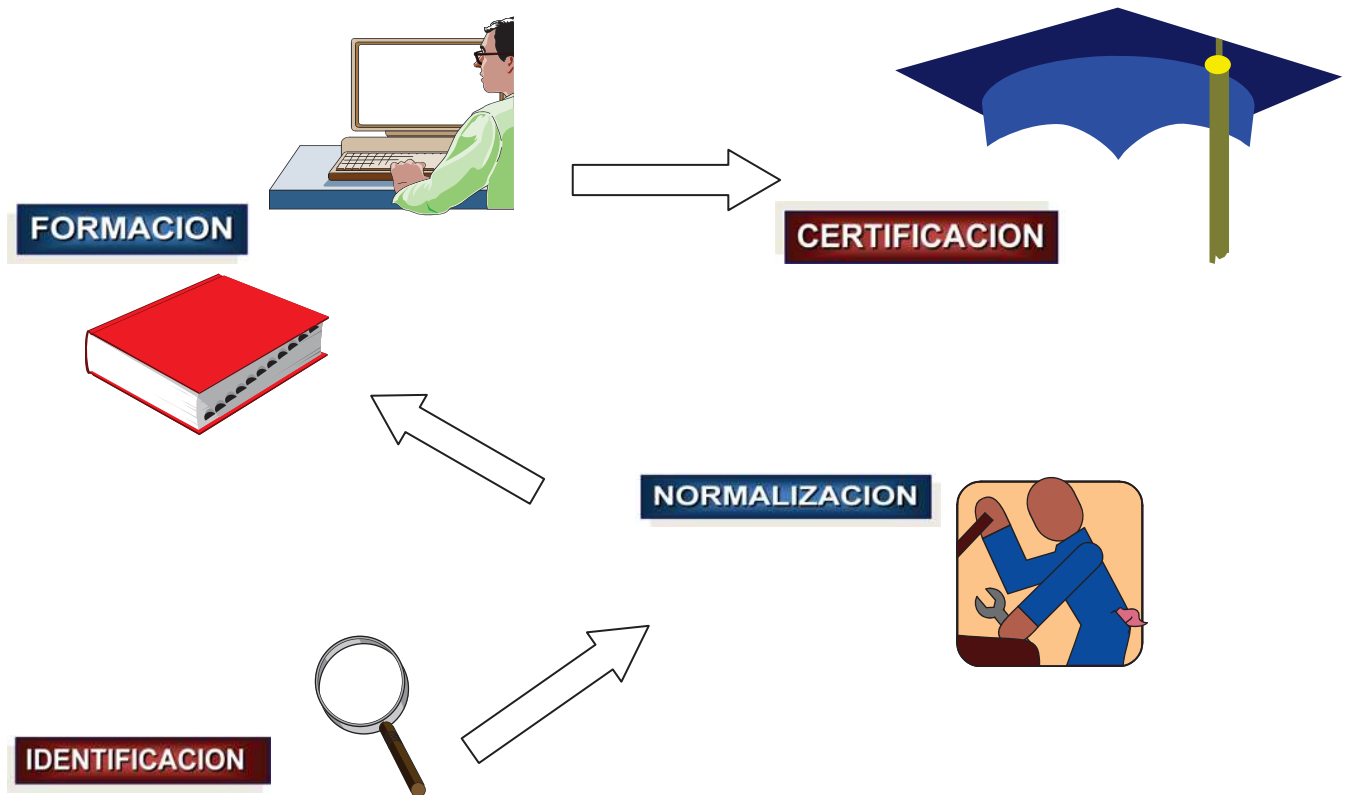
⁵ Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. Beltrand Schawartz(Francia).

Competencias mínimas con base a evidencias de desempeño para guiar el proceso de certificación.

Parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con un resultado determinado de la empresa.

Se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes.

CAPITULO 4. DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.



4.1 EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE PARA TRABAJAR CON COMPETENCIA.

Si bien es cierto que un sistema de gestión por competencias tiene características propias que lo distinguen, uno de los elementos clave radica en la educación y el aprendizaje de cada trabajador en las competencias que necesita para trabajar.

El aprendizaje debe entenderse como aprendizaje organizacional, aprendizaje del conjunto de la fuerza laboral y aprendizaje en los grupos de trabajo además del esfuerzo individual que habrá que habrá que hacer. Este aprendizaje para que de buenos resultados necesita de un proceso educativo planificado debido a la gran cantidad de conocimiento disponible y también a la capacidad de ser aprehendido por las personas.

Una propuesta interesante para incorporar a todo sistema de gestión por competencias radica en:

- Diseñar procesos educativos internos que contemplen la obtención de conductas más ajustadas al requerimiento laboral.
- Lograr la aplicación concreta de los conocimientos a través del desarrollo de la persona en su puesto de trabajo.

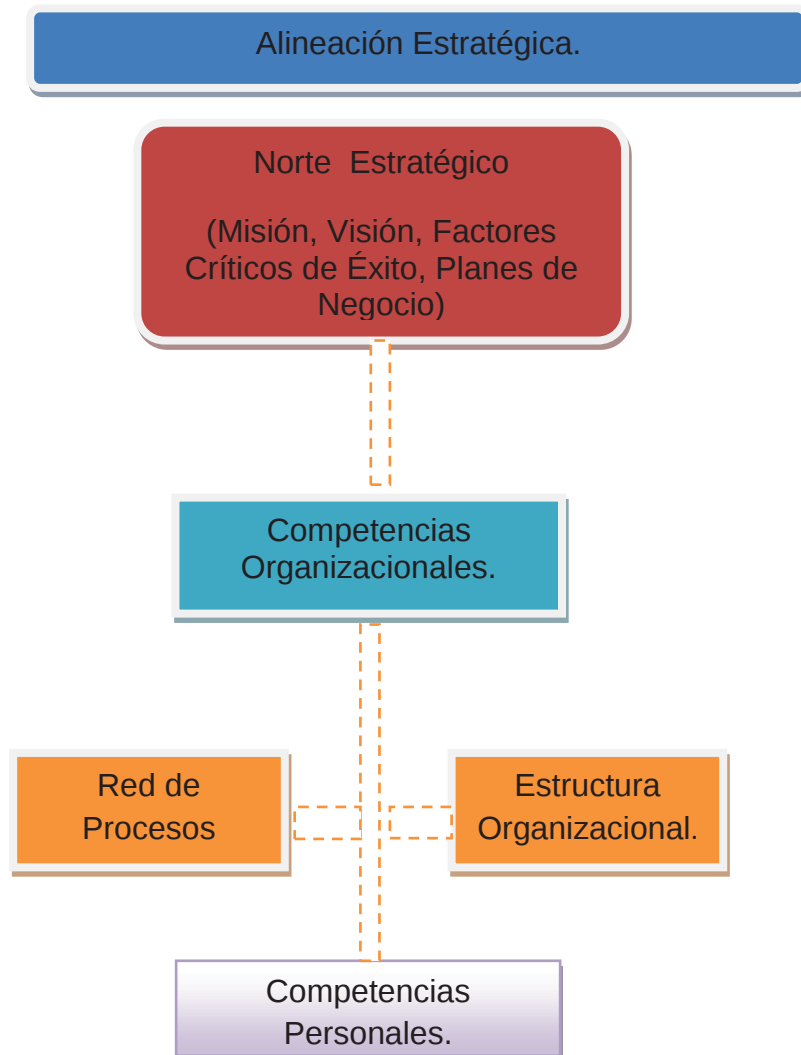
Las competencias no son hechos aislados que se van a insertar en los lugares de trabajo, sino que se trata de acciones realizadas por las personas en pos de un objetivo previamente definido. De ahí que esas competencias deban ser aprendidas y comprendidas en toda su finalidad.

El empleo de competencias plantea la necesidad de un cambio de actitud frente al trabajo. En esto tiene gran incidencia la cultura de la organización. El Desarrollo de Competencias pone como desafío la aceptación de ideas nuevas que van a influir en la adquisición de cada competencia. Es por eso que educación y aprendizaje van juntos en la gestión por competencias.

Si verdaderamente se produce aprendizaje se aumentara la capacidad de acción efectiva de cada persona en todo aquello que realice.

- El hacer no puede separarse de la acción.
- Aprender es igual a trabajar.
- Se aprende cuando se empieza a trabajar.

4.2. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.

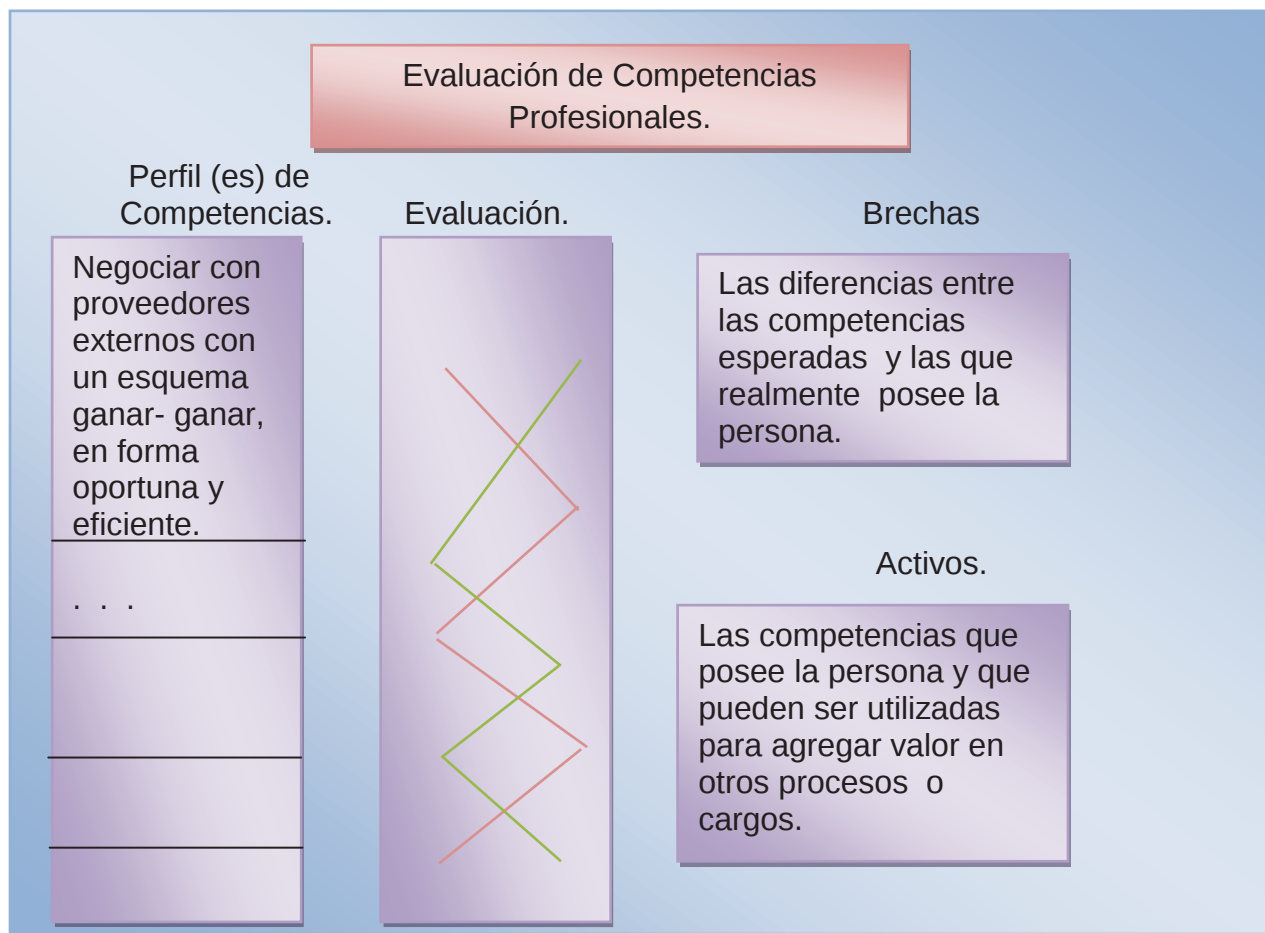


Para gestionar de hecho el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específico.

4.3. ¿POR QUE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

- Alinea el aporte personal y colectivo del Capital Humano a las necesidades estratégicas de la empresa.
- Administra la capacidad de agregar valor de las personas (activos de competencias), para obtener el mejor desempeño en todos los procesos del sistema organizacional.
- Contribuye al desempeño de una cultura organizacional enfocada a la cultura de la gestión del conocimiento.
- Introduce mejoras en los procesos de trabajo (costos de operación e incremento del valor agregado), por vía del desarrollo de competencias en el personal.
- Incrementa la empleabilidad del trabajador.
- Orienta la inversión y los esfuerzos del adiestramiento y el desarrollo hacia las necesidades de la empresa y las especificaciones de los puestos de trabajo.
- Aporta un elemento objetivo para la evaluación y retribución justa al desempeño del personal.
- Permite la selección acertada de los talentos que requiere la organización, de acuerdo a su estrategia de negocios y necesidades específicas.

CAPITULO 5. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES.



Las competencias que las personas poseen –propias de su perfil o de otros – conforman el factor de productividad más valioso de la empresa. Por tanto la evaluación de Competencias debe enfocarse principalmente en identificar y desarrollar “aquello se tiene”, para utilizar este capital en incrementar la productividad.

5.1 ESTRUCTURA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS.

ESTRUCTURA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVE.

Corresponden la conjunto de capacidades – diferentes a las de la empresa de la competencia. Que debe poseer la empresa para desempeñarse con éxito en un mercado actual y prospectivo. Ejemplo servicio integral.

COMPETENCIAS COLECTIVAS.

Son aquellos que deben de poseer todos los integrantes de la empresa. Son el resultado de la cooperación y la sinergia existente entre las competencias individuales. Ejemplo. Atención al cliente

PERFILES INDIVIDUALES.

- Competencias de roles.

Aquellas que deben poseer quienes ocupen cargos de una misma naturaleza. Ej. Gerentes o asistente.

- Competencias de cargos.

Son específicas de las responsabilidades y procesos de cada cargo en particular. Ej. Asistente de mercadeo y ventas.

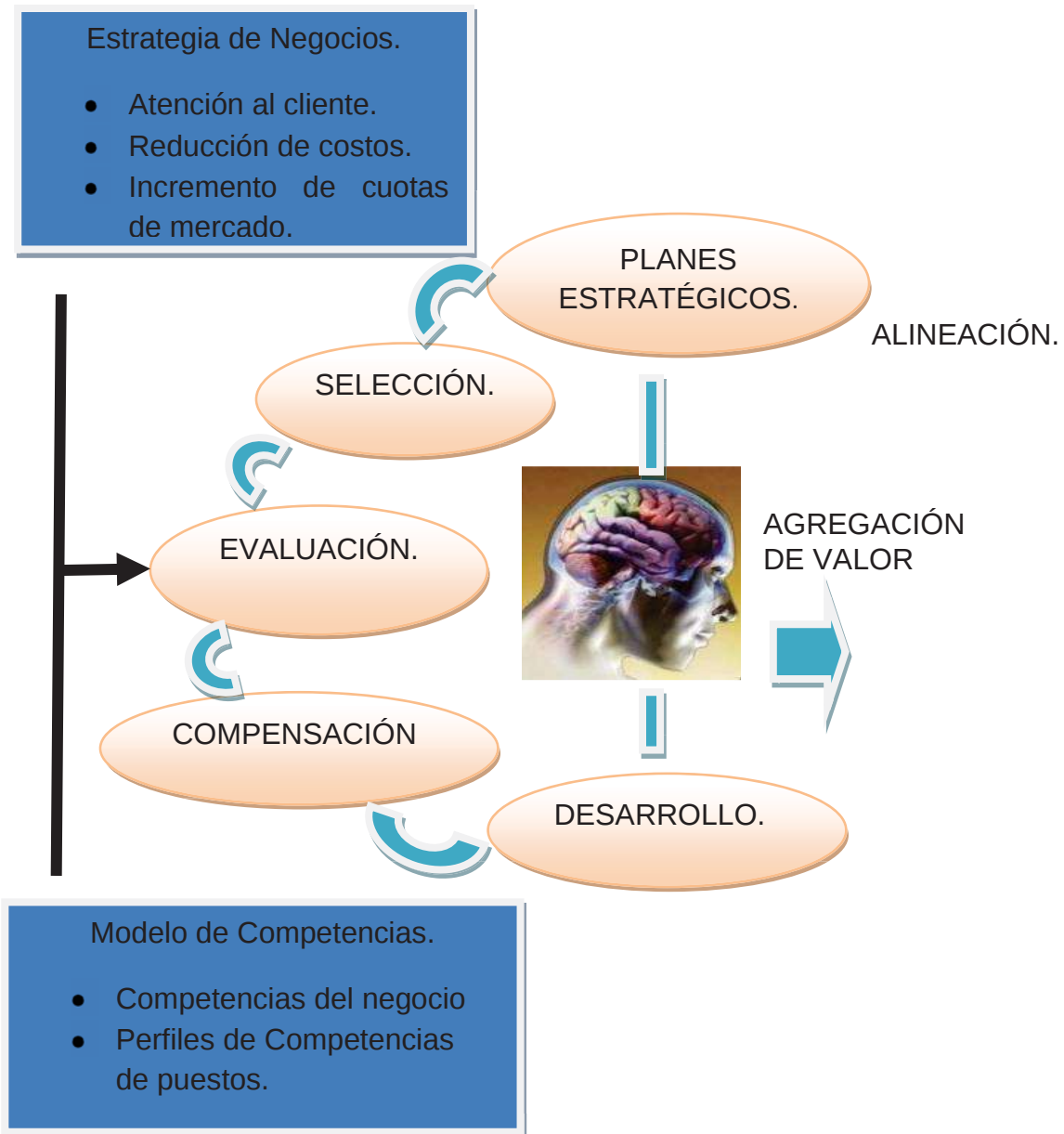
- Competencias emocionales.

Corresponden a la inteligencia emocional y determinan el desempeño excelente.

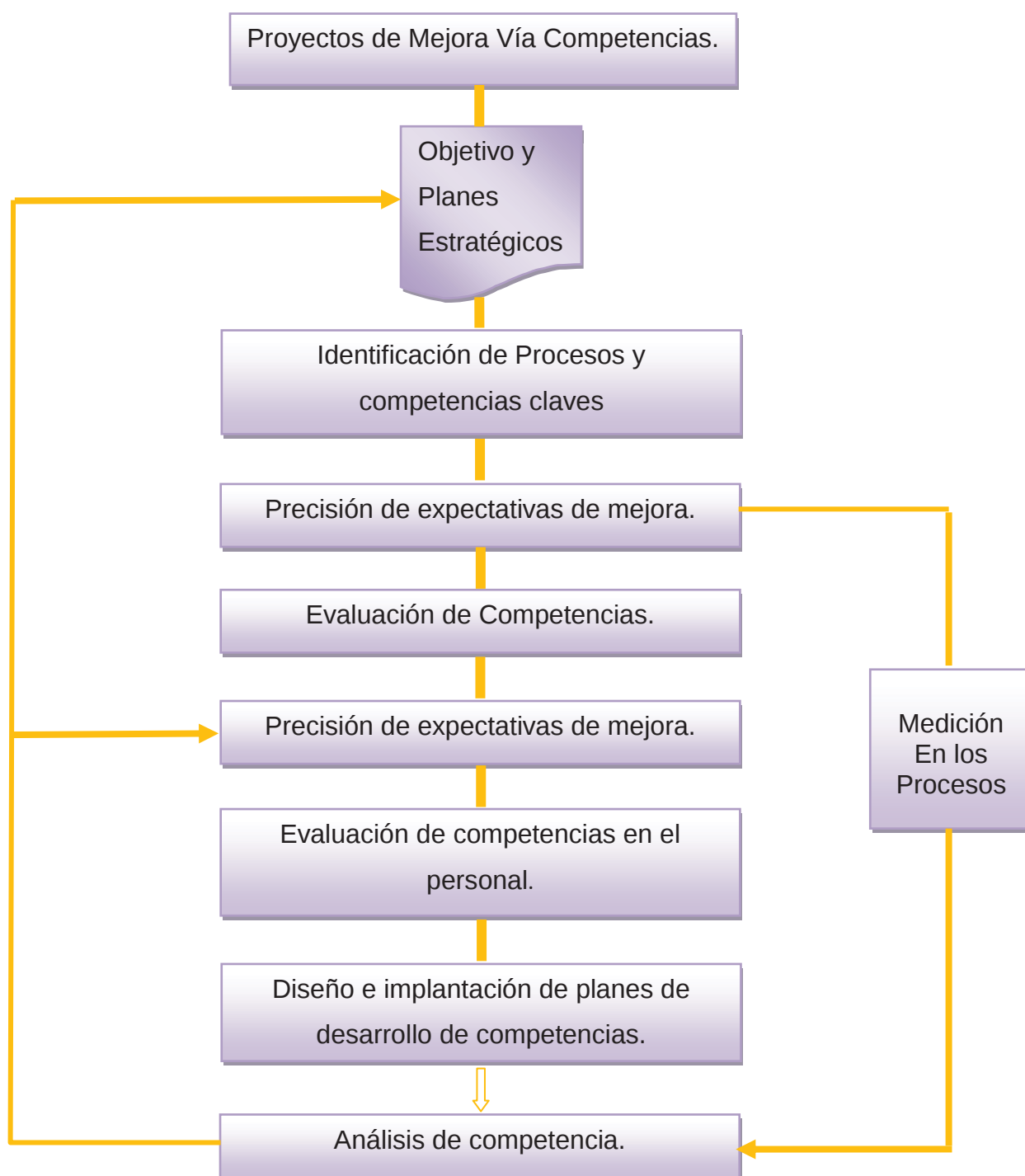
- Competencias técnicas predictoras de éxito.

Son específicas de la naturaleza del cargo e indispensables para su desempeño.

5.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS.



5.3. PROYECTOS DE MEJORA VÍA COMPETENCIAS.



La responsabilidad en estos proyectos debe ser asumida por los Recursos Humanos y la Línea.

CAPITULO 6. CONDICIONES DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Cinco condiciones de éxito para la gestión por competencias.

- ✓ El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del Capital Humano con base en competencias.
- ✓ El compromiso y la corresponsabilidad de la Gerencia de Línea y los supervisores en los programas de mejora, con base en la Gestión de Competencias.
- ✓ Diseño de un sistema de Gestión de competencias flexibles y amigables, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
- ✓ Desarrollo de modelos de competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y culturas de las empresas.
- ✓ Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del Capital Humano por competencias: Evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.

6.1. LOS ESCENARIOS EN LOS CUALES TENEMOS QUE TRABAJAR.

Los escenarios en laborales en los que se desenvuelven los Recursos Humanos han cambiado de manera acelerada y turbulenta.

- Medición del valor agregado del Capital Humano.
- Ejercicio del rol de Agente de cambio
- Efectiva gestión del contenido.
- Aprendizaje veloz en el lugar de trabajo y también a distancia.
- Verificación de los desempeños laborales.
- Creación de ambientes de trabajo cooperativos y estimulantes.

He aquí un breve comentario para cada una de las necesidades antes enunciadas.

Medición del valor agregado del capital humano.

Las personas en su ámbito de trabajo generan múltiples relaciones y dan un producto o prestan un servicio, o ambas cosas. Frente a esto, la organización a la que pertenece le dará importancia en la medida que se trate de un valor agregado, esto es, algo más que lo que se haya definido como estándar o lo esperado.

Si se obtiene información adecuada para incorporar al desempeño laboral, será bien visto. Si ese hacer se transforma en conocimiento aplicado estamos en presencia de un valor agregado realizado por el Capital Humano. A veces no es fácil calcular numéricamente la incidencia de estas acciones en el trabajo, pero si podemos explicar que ha habido una contribución.

Ejercicio del rol de agente de cambio.

Aunque muchas veces nos incomode, el cambio es uno de nuestros más importantes objetos de trabajo. Tenemos empleabilidad debido a nuestra capacidad para adaptarnos e incorporar nuevas formas de hacer las cosas. La falta de empleo se relaciona en parte con esto.

Toda persona que conduce grupos humanos debe ser un especialista en gestión de cambio, tiene que ejercer su rol de facilitador dentro de los procesos de cambio con toda la gente que trabaja con él. No debe olvidarse que la cultura organizacional es una consecuencia de lo que queremos que sea.

Efectiva gestión del conocimiento.

Cada empleado tiene los conocimientos suficientes para realizar bien su tarea. Este es un supuesto que habitualmente maneja todo gerente. Sin embargo, no siempre corresponde a la realidad. ¿Todos los que saben de lo mismo tienen idéntico desempeño? O dicho de otra manera: frente a una situación dada. ¿Todos los que están en igualdad de condiciones actúan de la misma manera? Es probable que no.

La importancia de conocer efectivamente las capacidades individuales de las personas en los grupos de trabajo marca la diferencia cualitativa. Se administra una fuerza laboral que sabe pero también se administra una capacidad de hacer

las cosas. El gerente tiene que entender en la asignación de recursos calificados y debe diferenciar en qué momento tiene que “arrastrar” a un colaborador para que haga algo y cuando debe “empujar” a que ese colaborador participe.

Aprendizaje veloz en el trabajo y también a distancia.

La demanda de un trabajo de alta calidad bien hecho es un requisito concreto que cada empleado debe satisfacer en un puesto de trabajo. El cambio que se produce en una rutina o en una normativa obliga a replantear la forma en que se trabaja. Los tiempos para aprender y hacer se han acortado sustancialmente. El puesto de trabajo es un lugar de aprendizaje. La suma de buenas prácticas permite hablar de “conocimiento aplicado”.

En ayuda de esta necesidad urgente obtener información, aprender y aplicar está el aprendizaje virtual (e-learning) que acorta toda distancia y hoy es moneda corriente en las organizaciones. En función de este hecho tenemos una responsabilidad indelegable: somos aquello que hacemos para educarnos.

Verificación de los desempeños laborales.

Todo trabajo tiene una finalidad específica. Toda administración de recursos tiene un resultado a alcanzar. Los gerentes y jefes en cuanto a administradores de recursos para obtener resultados a través de otros necesitan prestar atención al desempeño de la gente. Son los responsables de esa tarea.

En cada puesto de trabajo se hacen cosas todos los días. Según sea el tipo de puesto funcional del que estemos hablando el impacto por el resultado obtenido será mayor o menor. En esta observación debe evaluarse que es lo atribuido al comportamiento de la persona, que es lo que corresponde a la organización y que es lo que tiene carácter estratégico o esencial. A partir de este análisis se construye la credibilidad de nuestras acciones.

Creación de ambientes de trabajo cooperativos y estimulantes.

El reconocimiento a un colaborador por un trabajo bien hecho no ha sido una de las fortalezas mas empleadas por los gerentes y jefes. No obstante ello, cuando se trabaja con equipos de alto desempeño, de capacidades profesionales apreciadas es primordial destacar su comportamiento.

En general oímos decir que hay satisfacción personal por un trabajo bien hecho. Lo que sucede es que no siempre es reconocido. La diferencia entre trabajar y disfrutar es útil, pero es importante saberlo.

Implementación de sistemas de gestión por competencias.

En la actualidad el concepto de competencia laboral ha tenido cierta maduración en las organizaciones. Por ejemplo, cuando se habla de competencias existe consenso en que hay etapas que deben atravesarse.

Implementación de sistemas de gestión por competencias.

En la actualidad, el concepto de competencia laboral ha tenido cierta maduración en las organizaciones. Por ejemplo, cuando se habla de competencias existe consenso en que hay etapas que deben atravesarse para poder realizar una aplicación efectiva en ellas:

- Identificación: proceso que se sigue para establecer, a partir de una
- actividad de trabajo, las competencias que se utilizan satisfactoriamente para desempeñar esa actividad.
- Normalización: procedimiento de estandarización de las competencias elegidas que se convierte en norma como referente institucional, laboral y educacional.
- Formación del personal: es la confección de currículos de formación orientadas a generar competencias que satisfacen los requerimientos de trabajo.
- la certificación: es el reconocimiento formal acerca de la competencia evaluada de una persona para realizar un trabajo normalizado.

La gestión por competencias es una herramienta considerada estratégica que permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el mercado laboral. Consiste en impulsar a un nivel de excelencia las competencias individuales de la gente según las necesidades reales que posee una organización. El sistema de gestión por competencias se vincula con el desarrollo de los trabajadores en su puesto de trabajo y con la administración de sus potenciales intelecto-laborales.

La gestión por competencias es una actividad dinamizante en las organizaciones que moviliza distintos actores en el proceso de formación de las personas que trabajan.

Existen proyectos y programas de modernización de la formación profesional a partir de las competencias laborales requeridas, las cuales ha presionado en los últimos años sobre las instituciones educativas tradicionales, provocando en muchos casos la modificación de los currículos de estudio y el rediseño de carreras.

En ese sentido, la educación técnica (formal) y la formación profesional (no formal) se muestran caminos alternativos o paralelos para los trabajadores que poseen una especialidad y lo que verdaderamente se necesita es la fusión de ambas formas de acrecentamiento de capital humano para que no exista obsolescencia en las capacidades laborales. Esta situación ha llevado a un replanteo de la relación universidad-empresa y, por lo tanto, a un acercamiento entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo.

La gestión organizacional comprende todas comprende todas aquellas situaciones y procesos que conectan los distintos ámbitos de dirección y de establecimiento de políticas con los ámbitos de comunicación e intercambio de informaciones, la administración de la estructura organizativa propiamente dicha y la ejecución de la formación del personal.

Respecto de la formación del personal, que podemos definirla como “acción educativa”, se trata de acciones programadas tendientes a posibilitar el ingreso de

empleados altamente calificados en un proceso formativo para luego ser evaluados y certificados.

La gestión de los recursos está referida a las acciones de administración y desarrollo de las personas que se ocupan de la formación y la educación técnica. Incluye el manejo de los recursos financieros y el manejo de los recursos físicos.

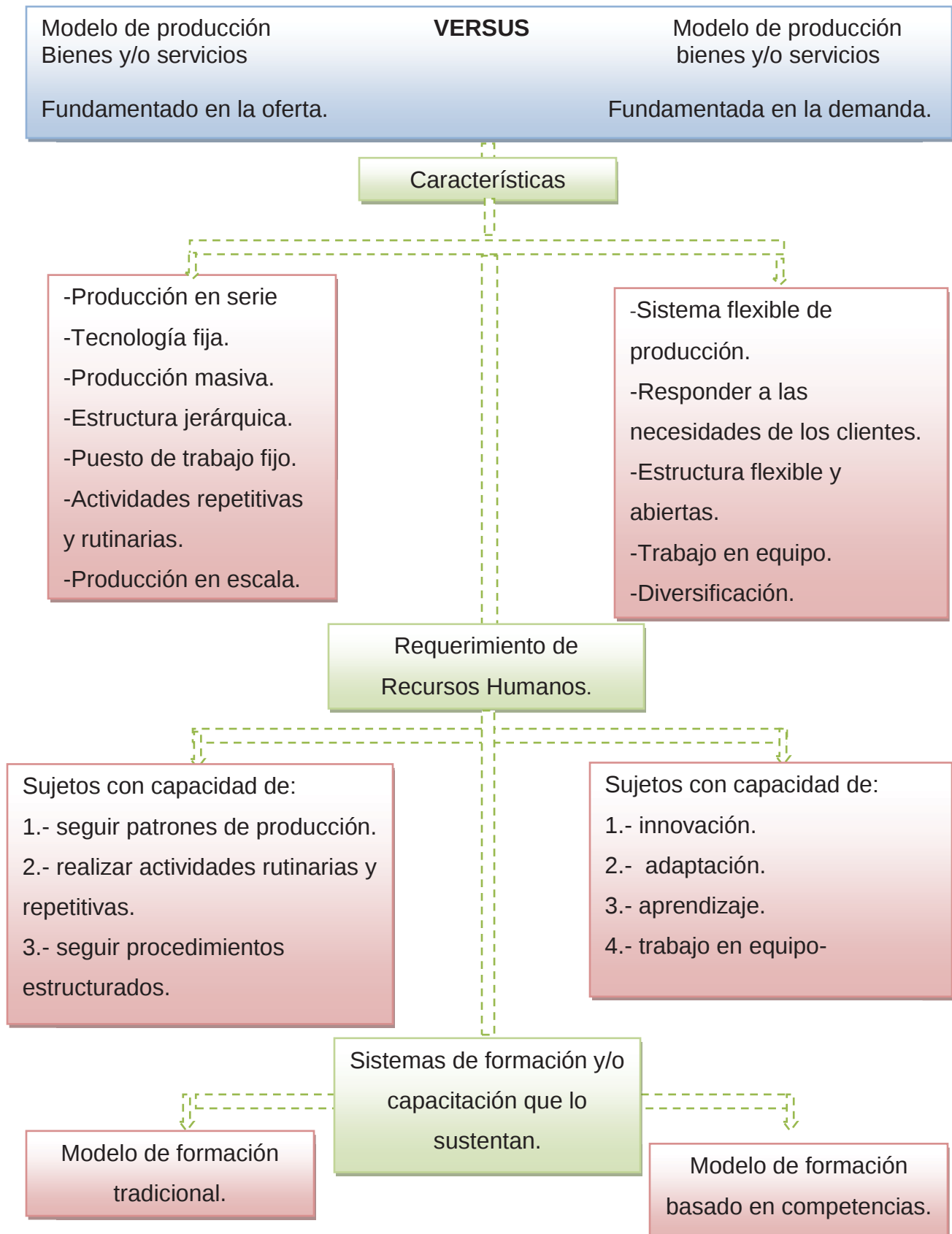
6.2 MODELOS APLICATIVOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

El desarrollo de competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. El desarrollo de competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencias que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

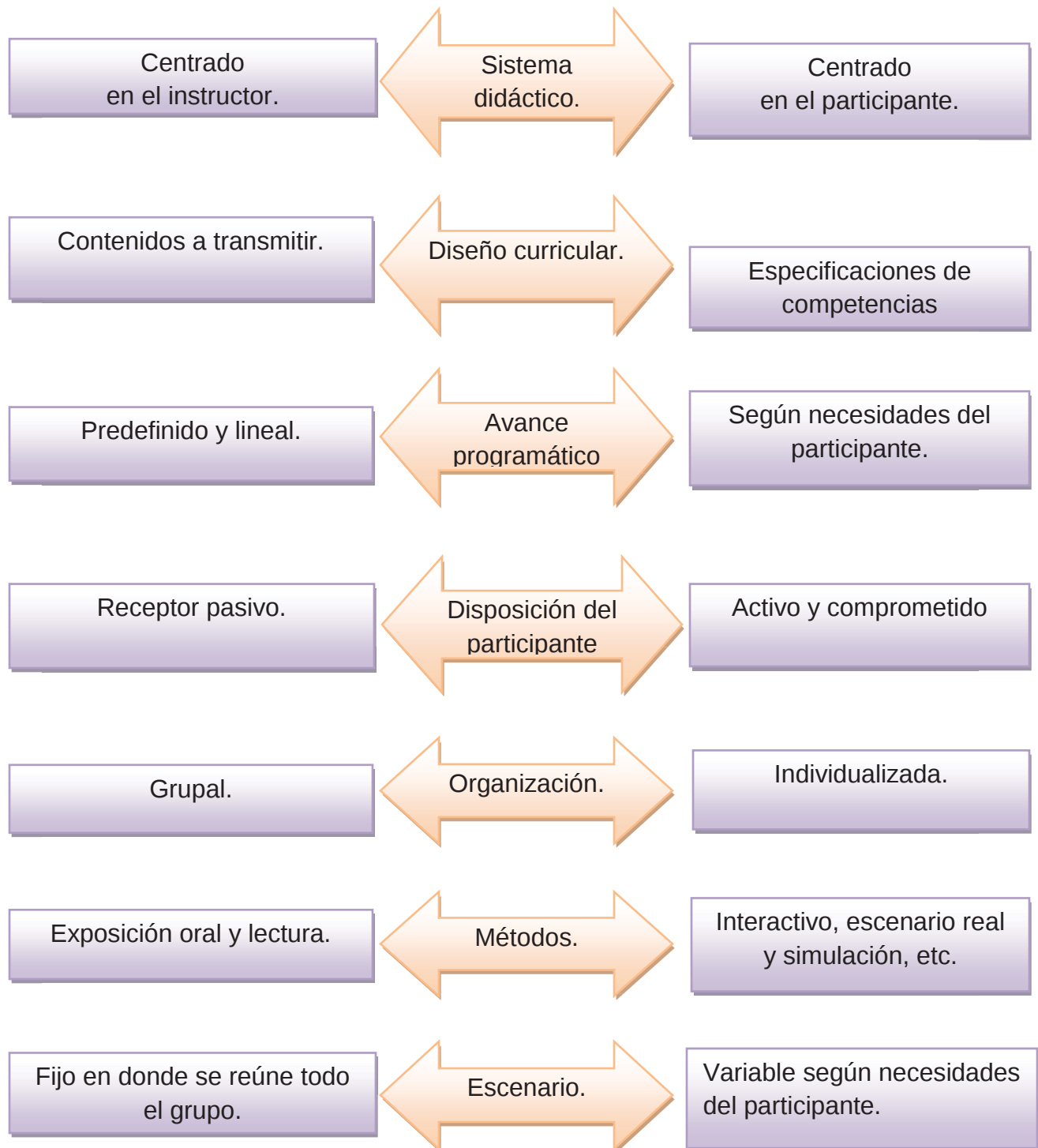
Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativas –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también mas entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

6.3 COMPARACIÓN PARADIGMÁTICA DE LOS MODELOS



6.4 UN NUEVO ENFOQUE PEDAGÓGICO.



CAPITULO 7. SISTEMA DE MEJORA CONTINUA EN UN MODELO DE COMPETENCIAS DE DEMING.

Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo de Deming también nombrado ciclo **PHVA** (*planear, hacer, verificar y actuar*).

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo, a continuación agrego algunas que espero y te sirvan de guía. Recuerda estas son sólo algunas.

Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

Hacer

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.

Vigilar

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

Actuar

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Si bien podemos caer en la tentación de decir “que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto”, no por eso significa que la herramienta no sea poderosa.

A continuación se presenta cada una de sus etapas, señalando para cada una de ellas una definición.

Planear

Diseño del Sistema/ Proceso

- El ciclo de mejora se inicia con la definición del propósito y alcance del sistema o proceso que se desea mejorar, teniendo como marco un diagnóstico y medición basal que determina el estado real del proceso.

Definición de Indicadores

- Diseño y construcción de indicadores que evaluarán la eficiencia o eficacia del proceso a desarrollar (enfoque) en una situación ideal que responda a las necesidades requeridas.

Hacer

- Etapa del proceso en la que se realizan las acciones de intervención que fueron diseñadas para mejorar el Sistema o Proceso.

Medición del Desempeño

- Aplicación de los instrumentos que permiten medir el desarrollo de la intervención de las acciones para la mejora del proceso.

Vigilar

Análisis del Desempeño

- Etapa del proceso en la que se realiza la comparación de los datos obtenidos de la **Medición** sobre las acciones de la **Implantación**, contra los planteados en el **Enfoque** del Sistema o Proceso, utilizando para ello alguna de las Herramientas de calidad que permitan el **Análisis** de la situación. Del análisis se toman decisiones. **Oportunidades**.

Actuar

Acciones Correctivas y Preventivas

- Etapa en la que se generan las adecuaciones en la **Implantación** de los Sistemas o Procesos cuando se ha identificado un área de oportunidad y aún no se cumple con el **Enfoque diseñado**, o se identifican acciones que se están saliendo de control. Este ciclo se desarrollará cuantas veces sea necesario hasta alcanzar el estándar planteado en el **Diseño**.

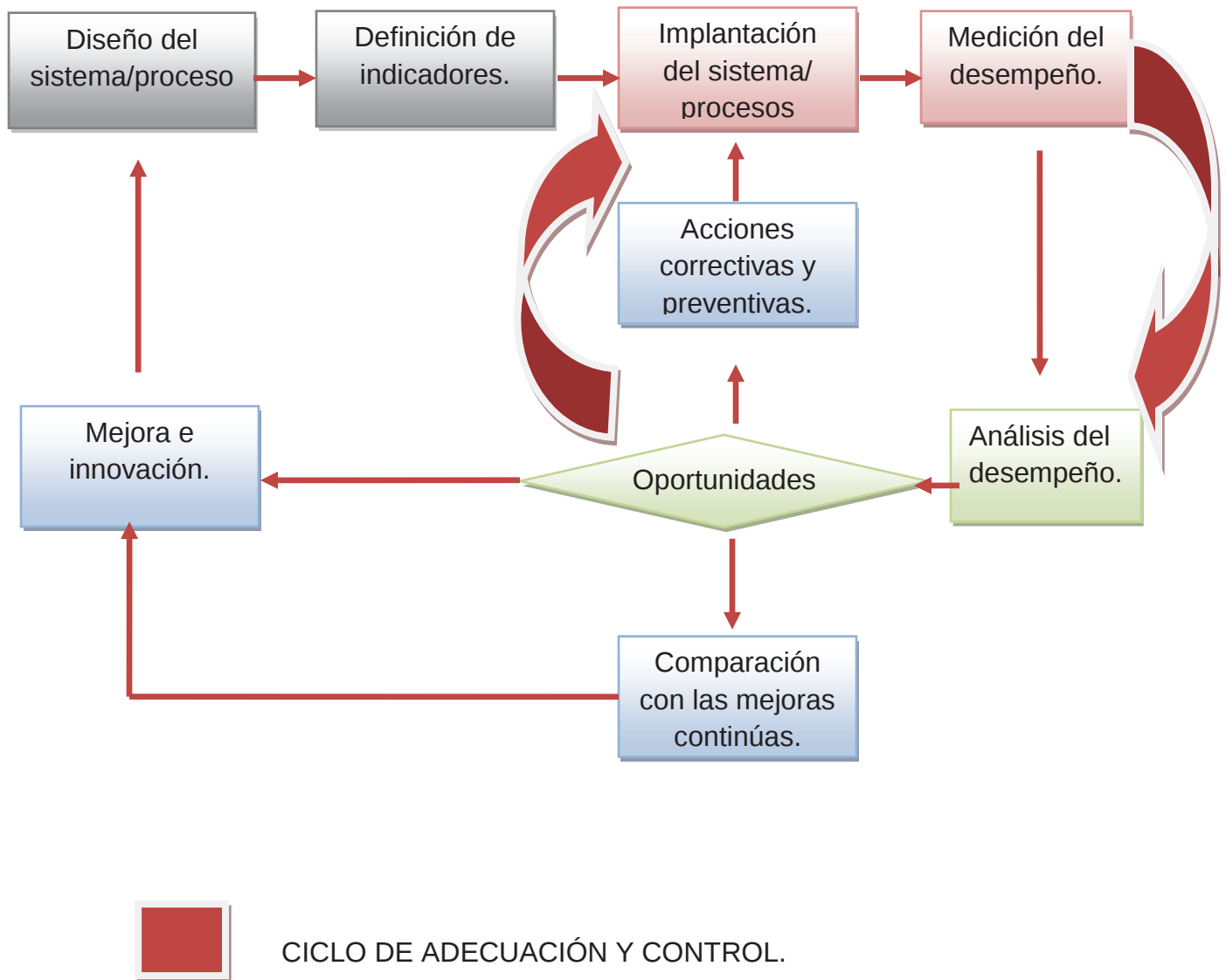
Mejora e Innovación

- Etapa en la que ya se cumplió con las etapas anteriores, se ha alcanzado el estándar y se decide **rediseñar el Enfoque original**.

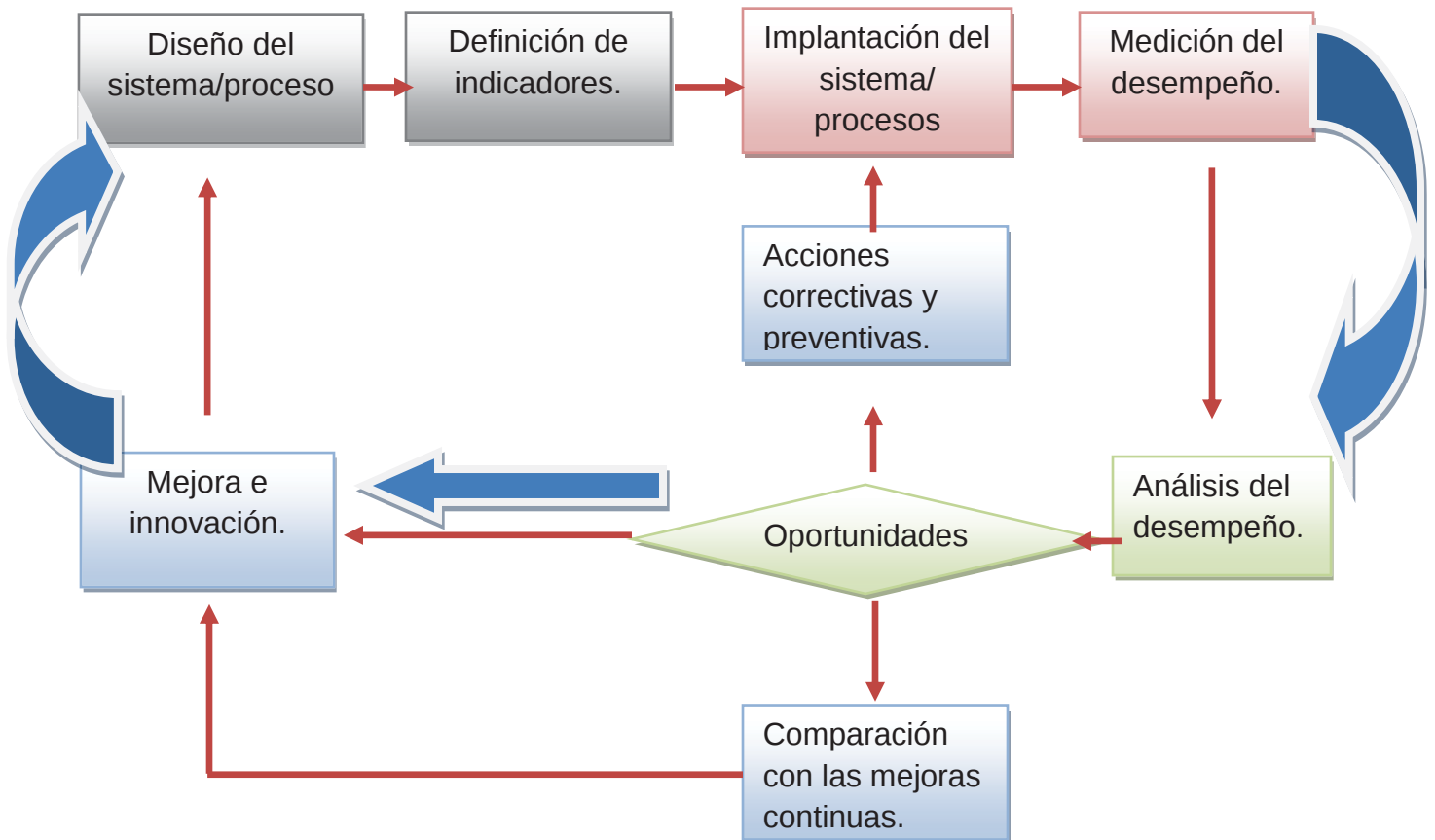
Comparación con las Mejores Prácticas

- Etapa en la que se busca una organización con procesos similares, para reproducir alguna de las etapas del Sistema o Proceso y rediseñar el propio.

IDENTIFICACIÓN DE CICLOS.

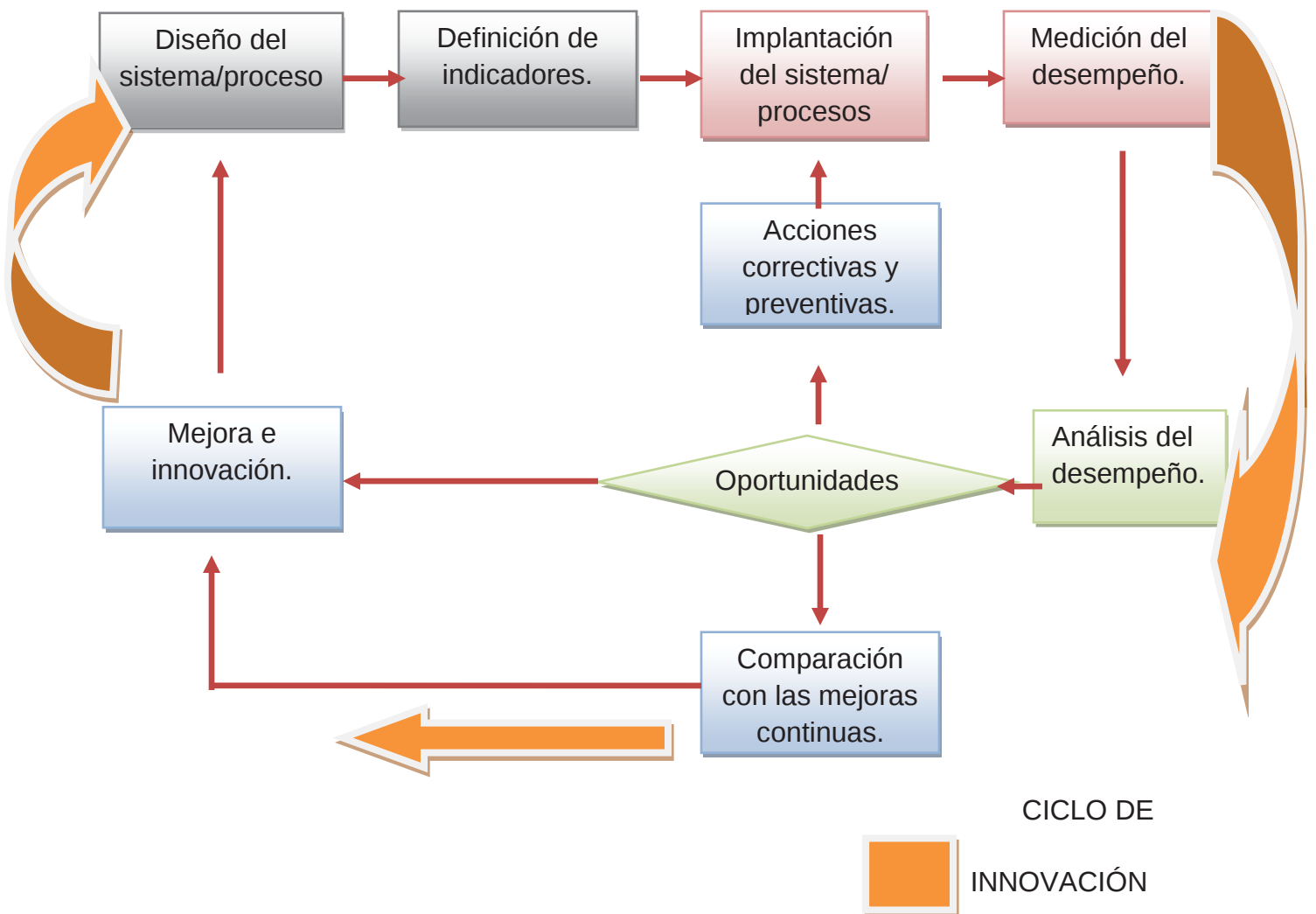


IDENTIFICACIÓN DE CICLOS.



CICLO DE MEJORA CONTINUA.

IDENTIFICACIÓN DE CICLOS.



CAPITULO 8. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Confección del catálogo de competencias: a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

Cómo Se Define Este Modelo

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

8.1 RESTRICCIONES DEL MODELO

Resistencia al cambio:

Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud ese punto pasa a resistirse.

El miedo a la Fuga:

El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

8.2. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN MODELO DE COMPETENCIAS.

Como actividad previa a la elaboración del modelo de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos:

- Visión Estratégica y Propósito.
- Procesos/flujos de trabajo.
- Sistemas /Estructuras de Soporte.
- Competencias Individuales y Grupales.
- El Aprendizaje.
- Contexto Cultural de la organización.

Considerar estos seis elementos significa adoptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que este se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización. Cada uno de estos elementos serán explicados a continuación.

- Visión Estratégica y Propósito: Debe existir relación directa entre el modelo de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que este implica.
- Procesos/flujos de trabajo. Es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.
- Sistemas /Estructuras de Soporte.se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.

- Competencias individuales y grupales: es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.
- Aprendizaje: es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.
- Contexto cultural: es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización estamos, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

Perfil de competencias.

Con las competencias los individuos deben reflejar las conductas que se requiere para el éxito futuro de la organización.

Proceso de definición de modelos de competencias. Tomado de A continuación se hará una breve explicación del proceso de elaboración del perfil de competencias:⁶

a. Panel de Expertos

En el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro. Para obtener este análisis se realiza el siguiente proceso:

⁶ Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos" por Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G.,1996. (p.33)

- 1) Buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato.
- 2) Obtenido las metas y retos estratégicos se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos.
- 3) Identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior. Para identificar las competencias se puede utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros.
- 4) Identificación de los empleados de la organización que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido por el panel de expertos.

b. Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo. Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización. Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI) son las siguientes:⁷

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.

⁷ Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos" por Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G., 1996. (p.35)

- Precisión acerca de lo que son las competencias superiores y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas (por ejemplo, no sólo la utilización de la influencia, sino también ejemplos sobre cómo se utiliza la influencia en una situación específica en el ambiente político de una organización específica).
- Inexistencia de sesgos raciales, de sexo, o culturales: de hecho, el enfoque de evaluación de las BEI ha sido adoptado por muchas empresas y organizaciones, debido a que es presumiblemente válido sin presentar ningún sesgo contra candidatos pertenecientes a minorías.

c. Análisis de Datos.

Todos los datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

d. Validación

El modelo de competencia puede ser válida a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fue identificada por el panel de expertos. Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, el análisis de las mismas y identificadas las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización.

e. Planificación de las Aplicaciones

f. Informe Final

8.3. COMPONENTES DE UN MODELO DE COMPETENCIAS.

El modelo de competencias consta de cinco componentes, los cuales son los siguientes:

- a. Representación gráfica: en esta se reflejan de manera gráfica y esquemática las relaciones del modelo, los cluters o grupos de competencias y los nombres de las competencias.
- b. Cluters o grupos de competencias: es una representación sistemáticamente ordenada del modelo de competencias. En los cluters se agrupan las competencias de acuerdo a criterios establecidos en el desarrollo del modelo; cada competencia es agrupada con otras según su naturaleza.
- c. Nombre y definición de las competencias: para lograr la efectiva comprensión de las competencias es importante que tanto el nombre como la definición de la competencia se realicen de manera clara y precisa, de modo que pueda ser comprensible para todo aquel que la lea.
- d. Indicadores conductuales: los indicadores conductuales o niveles de complejidad, hacen a las competencias observables o medibles; éstos ayudan a medir algunas de las formas en que las competencias pueden ser demostradas. En ciertos modelos de competencias los indicadores conductuales son genéricos, lo cual permite su aplicabilidad a diferentes funciones dentro de una familia de cargos en particular. También pueden identificarse indicadores conductuales para puestos específicos de trabajo. Este tipo de indicadores conductuales permiten desarrollar grupos de trabajo, ya que son fáciles de transformar en instrumentos de evaluación, por lo que se puede obtener información sobre las necesidades de entrenamiento.
- e. Ejemplo de comportamiento: aún cuando los indicadores conductuales son un elemento dimensionado de la competencia, en muchos casos no son suficientes para explicar la misma y logra que esta sea sencillamente comprensible. Cuando esto sucede, es decir, cuando un indicador conductual no es susceptible de ser comprendido es necesario apelar a la utilización de ejemplos, traducidos en lo posibles conductas asociadas a ese indicador conductual.

CONCLUSIONES.

En la actualidad es de vital importancia la participación activa del trabajador, esto se puede lograr venciendo los paradigmas y logrando el aprendizaje participativo de cada uno de los trabajadores de la organización, el desarrollo de competencias del capital humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, de esta manera se hacen más competitivos en el mundo globalizado en el que se vive, cabe mencionar que las competencias requieren romper con los actuales esquemas de los nuevos paradigmas a los que se enfrentan, el recurso humano es el factor de mayor importancia dentro de una organización ya que esta permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo y en este sentido la capacitación y en general la instrucción debe ser por competencias, hecho que llevara a replantear a las organizaciones.

Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente. En este sentido es de vital importancia que el trabajador este altamente comprometido en esta tarea que realmente es de suma importancia dada la diversidad de factores que conlleva.

Las competencias sirven como elemento integrador entre la estrategia del negocio y las practicas de recursos humano. No obstante todas las organizaciones son capaces de salirse de su día a día y reflexionar sobre el mejor modo de prepararse para el futuro.

COMENTARIOS Y PROPUESTAS.

Para la realización de esta propuesta se necesita determinar la composición de una organización; el cual es un sistema que satisface necesidades sociales, y está integrado por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes y servicios. Los primeros tres recursos antes mencionados por lo regular son predecibles, detectables o medibles, a diferencia del recurso humano. Es difícil encontrar una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, las habilidades y la actitud que dicho puesto requiere.

1.-Desarrollo de necesidades.

- Ver con lo que se cuenta.
- Adecuar o completar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona posee.
- Identificar diferencias que puedan existir entre lo que las personas deberían realizar y lo que hacen.

2.- se debe realizar la estructura del proceso el cual se determinan las competencias ya sea por venta, administración y los proveedores.

- Identificar las competencias y realizar un estudio minucioso en cada nivel para detectar posibles errores.
- Descripción clara de cada nivel para toma de decisiones eficientes y objetivas.
- Individualizar las competencias e identificar personal con conocimientos y potencial en la organización.

3.- se realiza el diagnostico de competencias por procesos.

- d. Realización sistemática del modelo para la identificación de los requerimientos de las competencias.
- e. Definición de nuevos roles y nuevos procesos, para que aumente la capacidad colectiva.

f. Incorporación de nuevos conocimientos y tecnología nueva.

4.- diagnostico estructural de competencias.

- Visión, estrategias y objetivos.
- Procesos
- Sistemas
- Competencias Individuales y Grupales.
- Competencias en el micro y macro entorno.
- El Aprendizaje.
- Contexto Cultural de la organización.

5.- innovación de competencias.

- Estimular el desarrollo profesional integral del personal.
- Garantizar que el personal amplíe su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementando el nivel de productividad.
- Garantizar que el personal cuente con las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas.

6.- plan de desarrollo integrador.

- Transformar las expectativas y necesidades del capital humano en una fuente inagotable de información sobre el entorno y el ambiente laboral.
- El capital humano debe de adoptar un rol activo dentro de la organización, dejando de lado el rol pasivo.
- Involucrar al capital humano en el proceso planteando un aumento de la responsabilidad en su trabajo, para optar a mayores niveles de innovación y función en el mismo.
- Obtención del crecimiento personal y el alcance de posiciones de mayor nivel en la organización.

Al realizar los pasos anteriores obtendremos que el capital humano sea competitivo dentro de la organización tanto en lo individual como en lo grupal, el capital humano sin lugar a duda es el elemento de mayor importancia dentro de la organización, ya que sin él no se podrían realizar varias actividades dentro de la misma.

BIBLIOGRAFÍA.

Creando valor... a través de las personas. Alfonso Jiménez. 5ta edición, Díaz de Santos (2000).

Gestión de Recursos Humanos, Luis Gómez, David Balkin y Robert I. Cardy. Prentice Hall. España (1997).

Gestión de las competencias, Claude Levy Leboyer. Ediciones gestión (2000).

Aplicación de las competencias en los Recursos Humanos, Calidad empresarial Jorge Núñez.

Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernández (1996).

El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios sensoriales. Richard Boyatzis. (1982).

El Capital Humano. Gary Becker. Alianza editorial, (1983).

Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. Beltrand Schawartz (Francia). (1997).