

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Michoacán.

TESINA

**INVENTARIO DE CAPACIDADES PARA ALCANZAR
COMPETENCIAS LABORALES EN LOS LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

ROSELIO LEON MUÑOZ

ASESOR: D. en C. IRMA CRISTINA ESPITIA MORENO

Morelia, Mich., Noviembre de 2010.

INDICE

CAPITULO I

1.1 Introducción	4
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	6
1.4 Pregunta de investigación	7
1.5 Hipótesis	7

MARCO TEORICO

CAPITULO II

2.1 Antecedentes	8
2.2 Recursos Humanos	11
2.3 El Reclutamiento	13
2.3.1 Definición	13
2.3.2 Reclutamiento Interno	13
2.3.3 Ventajas del reclutamiento interno	15
2.3.4 Desventajas del reclutamiento interno	16
2.3.5 Reclutamiento Externo	16
2.3.6 Ventajas del reclutamiento externo	17
2.3.7 Desventajas del reclutamiento externo	17
2.4 La Selección de Personal	20
2.4.1 Concepto	20
2.5 Proceso de Selección	21
2.5.1 Recepción de solicitudes	21
2.5.2 Veracidad de los datos	21
2.5.3 Entrevista preliminar	22
2.5.4 Examen psicométrico	22
2.5.5 Examen médico	22
2.5.6 Entrevista final	23
2.5.7 Contratación	23

CAPITULO III

3.1 Competencias Laborales	25
3.2 Clasificación de las competencias laborales	25
3.2.1 Competencias básicas	26
3.2.2 Competencias personales	26
3.2.3 Competencias profesionales	26
3.2.4 El papel de las competencias en la gestión de recursos humanos	27
3.3 Enfoques analíticos de identificación y descripción de competencias	29
3.3.1 Enfoque conductista	29
3.3.2 Enfoque funcionalista	30

3.3.3 Enfoque constructivista-----	31
3.4 Técnicas de identificación de competencias-----	33
3.4.1 Observación-----	33
3.4.2 Cuestionarios-----	34

CAPITULO IV

4.1 El Licenciados en Administración-----	35
4.1.1 Definición del Licenciado en Administración de Empresas-----	35
4.1.2 El Licenciado en Administración de Empresas en la Planeación-----	36
4.1.3 El Licenciado en Administración de Empresas en la Producción-----	36
4.1.4 El Licenciado en Administración de Empresas en la Distribución-----	36
4.1.5 El Licenciado en Administración de Empresas en Finanzas-----	37
4.1.6 El Licenciado en Administración de Empresas en las Relaciones Humanas-----	37

CAPITULO V

5.1 Metodología -----	41
Anexo Encuesta -----	42

CAPITULO VI

6.1 Resultados-----	44
----------------------------	-----------

CAPITULO VII

7.1 Conclusiones-----	48
7.2 Bibliografías-----	49

INVENTARIO DE CAPACIDADES PARA ALCANZAR COMPETENCIAS LABORALES EN LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCION.

La problemática del personal de la organización, se basa prácticamente sobre la deficiencia en habilidades. Las habilidades son un obstáculo o barrera que existe para la mejora en las competencias laborales y desempeño de la organización, factor de influencia en cuestión del mejoramiento de quienes estén en ella. El conocimiento de esta problemática proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos, permitiendo así, realizar cambios planificados, tanto en las habilidades y su satisfacción. Nosotros como seres humanos, cuando creamos una empresa desde sus inicios debemos de tener en cuenta la mejora continua de nuestros empleados para nuestra organización.

La importancia de este trabajo, es conocer que requieren los licenciados en administración que laboran en la **Secretaría de Desarrollo Social**, ya que esto los hace ser mas competentes, determinando ciertos factores que lo propician, los cambios deben estar constantemente y necesarios para mantener una competencia entre los empleados que laboran en ella, que en base a esto pueda favorecer el desempeño de los mismos.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

La presente investigación se justifica, ya que establece determinar las habilidades que debe tener el personal que labora en la Secretaria de Desarrollo Social, para ser competentes y así tener un mejor desempeño organizacional.

Es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones del mundo, ya que deben buscar un mejoramiento continuo, para así alcanzar nuevas formas de competencias laborales dentro de una organización; se pretende además dar a conocer la importancia de estas habilidades para el mejoramiento y éxito de las organizaciones.

Ya que a través de estas habilidades con que cuentan los empleados serán contratados por el departamento de recursos humanos o los gerentes de la organización, poniendo en cuenta así, que estas influyen mucho como factor en la eficacia y eficiencia para la organización.

1.3 OBJETIVOS.

Objetivo General.

Conocer cuales son las habilidades de los profesionistas que laboran en la Secretaría de Desarrollo Social de Michoacán, que los hacen ser mas competentes en el campo laboral.

Objetivos Específicos.

- a.** Conocer con que habilidades deben de contar los empleados dentro de la organización.
- b.** Identificar las habilidades que debe tener el personal de la organización.
- c.** Determinar cuales son los principales problemas del personal en la organización.
- d.** Conocer las implicaciones que tiene la eficiencia y eficacia al incrementar las diferentes habilidades.

1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

La problemática que existe en la Secretaría de Desarrollo Social de Michoacán, es sobre la deficiencia en las habilidades con las que cuenta el personal que labora, las cuales no los hace ser competentes en el campo laboral. En función a lo expuesto, la pregunta de investigación que se plantea es la siguiente:

¿Cuáles son las habilidades que requieren de los Licenciados en Administración que los hacen ser más competentes en el campo laboral?

1.5. HIPÓTESIS.

Al realizar un inventario de capacidades para conocer las habilidades que requieren los Licenciados en Administración, se logrará determinar que competencias laborales necesitan para mejorar su formación profesional.

Variable Independiente: Competencias Laborales.

Variable Dependiente: Inventario de Capacidades.

MARCO TEORICO.

CAPITULO II

2.1 ANTECEDENTES.

Debido a que existen múltiples y variadas definiciones en torno a lo que significa "competencia" se considero necesario el establecimiento de dos acepciones del termino como punto de partida para el desarrollo de esta investigación. En primer lugar, se encuentra la que se desprende de su definición etimológica, proveniente del latín competencia, que según el Diccionario de la Real Academia Española, la define como "pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado". En segundo lugar, puede referirse a aquella que con carácter específico y un enfoque laboral, propone Levy-Levoyer, las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en diferentes situaciones. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Es decir, dado que la competencia laboral es una capacidad real y demostrada (Preciado, 2006).

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios y generándose, diferentes grados de rentabilidad. Es por ello, a escala mundial, que los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos; su

importancia dentro de las organizaciones ha ido aumentando con el paso de los años, debido a que las empresas requieren cada vez mas de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno, cambios que requieren de la adopción de nuevas estrategias de desarrollo de potencial humano o bien conocido como recurso humano, como lo es el caso de competencias laborales.(Díaz, 2005)

La transformación requiere de estrategias educativas para la formación de ciudadanos/trabajadores, formados y dotados de aquellas capacidades y competencias básicas, de forma que se prevea su adecuado comportamiento, tanto en la vida social como en el campo del trabajo y la producción. A si, los ciudadanos deben ser sujetos y actores de su educación y formación, de modo que se les capacite para acoplarse a los cambios del entorno socioeconómico, permitiéndoles el disfrute de los beneficios de la cultura, en un proceso caracterizado por la adecuación a los cambios y el aprendizaje a lo largo de la vida. Los cambios en la organización, la incorporación de nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo, la necesidad de definir los perfiles productivos adaptados al entorno laboral basados en la realidad propia de los mercados de trabajo local y regional indican orientaciones que conducen a una cada vez mas estrecha y amplia colaboración entre los sistemas educativos y el mundo productivo. De este modo, el papel estratégico del conocimiento, en el nuevo paradigma tecnológico, explica la importancia de la educación y la formación profesional como fuente de modernización y desarrollo personal de los ciudadanos. (Monzó, 2006).

En los años noventa, algunos países industrializados (Australia, Canadá, España, Estados Unidos, Francia y el Reino Unido, entre otros), presentaron problemas en la captación de mano de obra proveniente de sistemas de educación un tanto rezagados. Estos países, al verse enfrascados en esta

problemática, pusieron especial cuidado en redefinir esos sistemas, convirtiéndose así en los pioneros del desarrollo de un modelo que, aunque no siguiera un patrón único o estandarizado, si ayudara a generar ventajas competitivas. Otro de los puntos que también buscaban, era que el modelo auxiliara en la regulación e implantación de sistemas de normalización y/o calificación profesional que fueran validos y aplicables en todo su territorio como nación. La respuesta encontrada por estos países fue la” competencia laboral”, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general (Preciado, 2006).

En el siguiente cuadro se presentan, los principales motivos y justificaciones que llevaron a estos países a desarrollar el modelo de competencia:

País	Motivos
Australia	<ul style="list-style-type: none"> - Identificaron que la educación y capacitación profesionales eran muy rígidos. - Los cursos no eran evaluados sobre las necesidades del trabajo.
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar una mano de obra altamente calificada. - Revalorizar la formación profesional. - Acabar con la deserción que afectaba el sector educativo
España	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la formación profesional de los estudiantes. - Propiciar el acercamiento entre el sistema educativo y las estructuras productivas. - Coordinar la formación ocupacional y adecuar la formación profesional a las necesidades de las empresas y trabajadores, vinculándolas con las medidas de fomento del empleo.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer sistemas, es decir, un proceso formal. - Buscaban implantar una estructura que involucrara a la industria en el desarrollo y suministro de educación, así como la capacitación para la fuerza de trabajo.
Francia	<ul style="list-style-type: none"> - Que la población trabajadora ponga en práctica los conocimientos adquiridos en su formación. - Que las empresas se involucren más en los programas de formación.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas de los empleadores por que el sistema de capacitación no logra desarrollar las habilidades y actitudes hacia el trabajo que exigen las economías modernas. - Dar crédito, así como apoyo practico, al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso, pero sobre todo con métodos de capacitación mas flexibles y accesibles, para contar así con una mano de obra flexible y calificada

FUENTE: Modelo de Evaluación por Competencias, Colonia Mixcoac México 2006, p. 9 y 10.

2.2 RECURSOS HUMANOS.

El recurso humano lo conforman todas aquellas personas involucradas en una misma organización para el logro de sus objetivos. Sus características rondan en función al perfil sugerido por dicha organización, por ejemplo: Nivel educativo, experiencia, habilidades, etc. Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Cuanto mas industrializada sea la sociedad, mas numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en la vida y la calidad de vida de los individuos (Chiavenato, 2000).

Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez mas dependientes de la actividad organizacional.

Los recursos humanos son el resultado de toda la gente que tiende a incorporarse y que colaboran a cualquier nivel de la jerarquía dentro de la organización. Por el hecho de ser un recurso vivo y dinámico, es este mismo quien decide el manejo de los mismos recursos materiales o físicos, además de que proporciona habilidades y conocimientos para el manejo de la misma organización (Arias, 2000).

El recurso humano se refiere al conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización, su importancia, desde el puesto de vista empresarial, no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Ha pasado de ser

considerado un factor mas, al inicio de la revolución industrial, a tener un protagonismo en si mismo que ha perdurado hasta nuestros días. Esta evolución ha dado lugar a diferentes formas de concebir la gestión de los recursos humanos (Pino, 2008).

Los recursos humanos, es el activo más importante y, por ende, el que mas atención demanda; en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano esta presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados. Esta premisa, nos permite hacer la siguiente inferencia: “La organización que mejor administre a su personal obtendrá los resultados más eficaces y eficientes”. De acuerdo a lo anterior, es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa (Barquero, 1987).

El recurso humano es aquel que incluye los saberes, capacidades experiencias, y habilidades dentro de una organización, siendo parte de los mismos exclusivos del individuo. A si se dice que tendrán la capacidad de innovar, la creatividad y saber hacer, la experiencia previa, capacidad para el trabajo en equipo, la flexibilidad del ser humano y la capacidad de negociación, motivación, capacidad de aprender, además de la lealtad y la preparación profesional para poder pertenecer a una organización. Se considera que la relevancia en las últimas décadas han adquirido los recursos humanos dentro de la organización y en la gestión empresarial, se deriva de la necesidad de la empresa en competir en mercados globales lo que supone que debe contar con personal capaz de ser creativos para la competencia (Álvarez, 1997).

2.3 EI RECLUTAMIENTO.

2.3.1 Definición.

Chiavenato (2000, p 208) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: El interno y el externo.

2.3.2 Reclutamiento interno.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal

- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa. El reclutamiento interno se basa en datos e información relacionados con otros subsistemas, a saber:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b. Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria mas adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno (esta "a punto" de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

2.3.3 Ventajas del reclutamiento interno.

El reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

2.3.4 Desventajas del reclutamiento interno.

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

2.3.5 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de fuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.

- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios y revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

2.3.6 Ventajas del reclutamiento externo.

- Traer "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

2.3.7 Desventajas del reclutamiento externo.

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas mas adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y la selección inicial.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

Para Barquero (1987, p.22) el proceso de reclutamiento se inicia cuando se presenta la necesidad de ocupar una plaza vacante con una persona que reúna determinadas condiciones, las mínimas indispensables para un desempeño eficiente del puesto. Previamente, debe comprobarse en la organización si hay un candidato idóneo, con el fin de realizar una promoción o ascenso. Si no es factible utilizar esta vía, se procedería a tramitar el concurso externo. Normalmente se inicia el concurso externo con la recepción, en el departamento de personal, de la solicitud escrita del jefe de la unidad en donde se encuentra la plaza vacante, para que se le suministre un candidato con los requisitos del puesto. Con este propósito se puede emplear un formulario previamente diseñado, o bien, bajo los siguientes datos:

- 1.- El título y el salario del puesto.
- 2.- La causa por la cual la plaza esta vacante: Renuncia, Despido, Muerte.
- 3.- Las principales tareas del puesto.
- 4.- Los requisitos que debe reunir el nuevo candidato.
- 5.- Las condiciones de trabajo: tipos de jornadas.

El reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes. El propósito de la función de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección. Esta es una de las formas concretas de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la empresa. Aun en condiciones de alto desempleo, como el que existe actualmente en algunos países, atraer la mejor gente del mercado laboral es un proceso que requiere esfuerzo, tiempo y dinero, especialmente cuando se trata de conseguir trabajadores especializados. A continuación se describen las fuentes mas utilizadas de algunas organizaciones: El propio personal, El archivo de solicitudes, Las organizaciones educativas, Asociaciones profesionales, Los sindicatos, Las agencias de empleo, Empresas de servicios (Castillo, 1993).

El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización (Mondy, 2005).

El reclutamiento de recursos humanos, es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces para cubrir esa vacante, además el reclutamiento por internet o reclutamiento electrónico se ha vuelto una opción popular para las organizaciones y los candidatos (Robbins, 2005).

2.4 LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.4.1 Concepto.

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido mas amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2000). De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización (Chiavenato, 2003).

Define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización (Arias, 2004). En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables. No solo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro. El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

2.5 PROCESO DE SELECCION.

2.5.1 Recepción de solicitudes.

En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.

2.5.2 Veracidad de los datos.

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

2.5.3 Entrevista preliminar.

Sirve para tomar una decisión rápida sobre si el aspirante es idóneo para ocupar el puesto de trabajo que se está ofreciendo, el objetivo de la entrevista preliminar es eliminar a los candidatos que no sirvan para el puesto.

2.5.4 Examen psicométrico.

Aplicar este tipo de exámenes es de gran ayuda para evaluar el tipo de personalidad con la que cuenta el candidato, así como para profundizar en sus áreas de intereses y de oportunidad.

De inteligencia: Medirán la aptitud para resolver problemas y capacidad de aprendizaje.

De aptitudes: Medirán el potencial para ejecutar con éxito una actividad específica.

Rendimiento: Medirán la capacidad de ejecutar actividades específicas en una situación o un hecho actual.

Personalidad: Medirán los rasgos y características en el ámbito social y emocional.

2.5.5 Examen médico.

Sirve para determinar el nivel sanitario del aspirante y comprobar que no existen enfermedades o discriminaciones físicas o funcionales. Y para buscarles además el lugar apropiado.

El examen médico se realiza para evitar:

- a. Un mayor número de ausentismo.
- b. La aparición de enfermedades profesionales.

- c. La disminución del índice del trabajo.
- d. El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- e. Déficit en la calidad de los productos.
- f. Menor calidad en la producción.
- g. Más elevados niveles de costos.

2.5.6 Entrevista final.

Se utiliza por su carácter flexible y por que permite la comunicación en dos sentidos; el entrevistador consigue información del entrevistado, y este la obtiene de la empresa y del puesto que pretendía ocupar.

2.5.7 Contratación.

Se comunica la decisión a la persona seleccionada, que si se acepta, es contratada para el puesto.

Castillo (1993, p. 120). Nos dice que el proceso de selección tiene como objetivo escoger, dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos y actitudes presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente tanto en el cargo vacante como el resto de la compañía.

La selección es entonces un pronóstico de las características actuales y potenciales de los candidatos, para escoger el que mejor se acople con las condiciones del cargo y de la empresa, de tal manera que se pueda esperar una alta satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la empresa. Para ello se menciona el proceso de selección más usado:

La hoja de vida: Es el documento en donde aparecen los antecedentes personales y laborales de un individuo.

Pruebas: La prueba o test de selección es un conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento.

Pruebas de conocimiento: Miden lo que una persona sabe como resultado de sus experiencias de aprendizaje.

Pruebas de desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para realizar ciertos ejercicios que se suponen son parte importante del trabajo.

Pruebas de inteligencia: Miden la capacidad de pensar lógicamente, a diferencia de las pruebas de desempeño que miden algunos rasgos intelectuales específicos.

Pruebas psicológicas: Miden algunos rasgos característicos del comportamiento de un individuo, tales como temperamento, motivaciones preferencias, hábitos y actitudes.

Entrevista: Es la comunicación verbal entre dos o mas personas en contacto directo.

La selección es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas mas adecuadas para los puestos vacantes en la empresa. El éxito de esta tarea es vital si la organización desea cumplir su misión con eficacia (Mondy, 2005).

La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona mas adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada. Su objetivo o finalidad es encontrar el candidato más adecuado de acuerdo con sus características de personalidad, aptitudes, formación, experiencia, motivación, intereses fijadas (Nabot, 1999).

CAPITULO III

3.1 COMPETENCIAS LABORALES.

Las competencias laborales es un “Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo”. Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia de trabajo (Leboyer, 2002).

3.2 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

Así como existen diversas maneras de expresar las competencias, también existen varias formas de agruparlas. Se mencionan dos: una mas centrada en el sujeto; competencias básicas, personales y profesionales; y otra, en las áreas temáticas: competencias genéricas (Sanz de Acedo, 2010).

3.2.1 Competencias Básicas.

Se denominan competencias básicas (clave) las que son esenciales para el aprendizaje, el desempeño laboral y el desarrollo vital de los individuos. Son las siguientes: Comunicación lingüística, Matemáticas, Conocimiento e interacción con el mundo físico, Ciencias sociales y Ciudadanía, Conocimiento cultural y Artístico, Tecnologías de la información y la Comunicación, Aprender a aprender, Autonomía e iniciativa personal. Estas competencias, que se consideran primordiales en la educación para todo trabajo profesional, estas son comunes para una amplia variedad de situaciones y contribuyen al aprendizaje a lo largo de toda la vida.

3.2.2 Competencias Personales.

Las competencias personales son aquellas que permiten realizar con éxito múltiples funciones, tales como conocerse a uno mismo, adaptarse a diferentes entornos, convivir con los demás, superar dificultades y actuar de manera responsable. Estas competencias dependen, principalmente, de las capacidades y rasgos de personalidad del individuo y de las características del ambiente en el que se ejecuta la actividad, de ahí que a veces resulte difícil identificarlas.

3.2.3 Competencias Profesionales.

Las competencias profesionales o laborales son las que garantizan la realización correcta de las tareas que demanda el ejercicio de una profesión. Se sabe que para ser productivo en un trabajo no solo es necesario haber tenido un buen

aprendizaje, sino también tener en cuenta la incidencia de otras variables relacionadas con el mundo laboral, por ejemplo, la complejidad de su organización, el ambiente físico y social del mismo. Si las instituciones educativas se interesan e hicieran énfasis por las competencias profesionales, debería ponerse en contacto con las empresas para determinar los elementos que el mercado requiere en materia de formación para el trabajo; por ello, el perfil de cada plan de estudio debe de ser flexible como lo son los puestos de trabajo en la actualidad. Se entiende como competencias genéricas las capacidades que, independientemente de un entorno de aprendizaje concreto, deben ejercitarse en todos los planes de estudio pues resultan ser relevantes para desempeñar de manera idónea cualquier profesión (Sanz de Acedo, 2010).

3.2.4 El papel de las competencias en la gestión de recursos humanos.

No resulta difícil detectar en un mismo entorno y en un determinado sector empresarial organizaciones con diferentes niveles de competitividad. Sin embargo, las posibilidades de acceso en los mercados globales se reducen y se limitan para aquellas organizaciones incapaces de posicionarse con atributos diferenciales frente a la competencia. Este planteamiento nos lleva a realizar una reflexión sobre el valor de los recursos, pues su heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los mismos como fuentes de rentas apropiables por las empresas. Podemos diferenciar entre recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles, como el fondo de comercio, la cultura organizativa, la capacidad de innovación o el capital humano.

Estos recursos intangibles, a pesar de presentar más complejidad para su identificación son de mucha importancia y valoración, se consideran los más adecuados para generar ventajas competitivas sostenibles (Blanco, 2007).

Esta gestión permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo. Este modelo introduce dos cambios

conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda guerra mundial del siglo XX:

- La recuperación del concepto de profesión frente al de puesto de trabajo
- El concepto de competencia frente al de función y tarea.

Estos cambios conceptuales sobre los que asienta la gestión por competencias tienen importantes efectos sobre el modo de gestionar la estructura profesional y a las personas, siendo el más destacado de ellos el incremento de la flexibilidad de la organización. En el entorno empresarial actual de alta competitividad y cambios acelerados esta flexibilidad es condición necesaria para la supervivencia a medio y largo plazo y puede ser condición suficiente para lograr una importante ventaja competitiva en (Sagi-Vela, 2004).

Para (Blanco 2007, p. 27) considera entonces que las competencias deben integrarse en las directrices estratégicas de las organizaciones, de modo que su definición sea una vivencia y una construcción entre la dirección y todos los trabajadores, asumiendo la gestión de los recursos humanos el rol mediador de ambas partes. Estos planteamientos confían en que la gestión por competencias permita utilizar un lenguaje y procesos más flexibles que la basada en descripción de puestos. Dado que toda organización que desee ser eficaz necesitara tener en su seno sujetos "competentes" , desde un punto de vista estratégico la competitividad de una organización estará relacionada con la presencia en la misma de las competencias adecuadas para alcanzar sus objetivos.

El papel de gestión de recursos humanos es una ilustración de cómo han evolucionado los conceptos sobre cómo funcionan las organizaciones. No es solamente eso; es también una descripción de cómo el individuo ha ido adquiriendo importancia en el pensamiento, tanto de las personas que reflexionan sobre la organización de las empresas. La persona individual con sus circunstancias que le motivan, con sus conocimientos que le capacitan, con sus actitudes, aptitudes, habilidades, con su ambición y deseo de realización se ha convertido hoy en día en el eje central de la organización. Las competencias se relacionan con el desempeño a través de este modelo de evaluación que tienen en cuenta las motivaciones, los rasgos caracterológicos, las habilidades, las capacidades y las actitudes, y sirve para predecir unas conductas que desembocan en unos determinados desempeños. Aunque se utiliza generalmente para diagnosticar competencias, puntos fuertes y débiles, evaluar potenciales, identificar los mejores candidatos y diseñar proyectos de desarrollo personal especialmente para puestos de gestión (Pineda, 2002).

3.3 ENFOQUES ANALITICOS DE IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE COMPETENCIAS.

3.3.1 Enfoque Conductista.

Este planteamiento tuvo sus orígenes en los Estados Unidos durante la segunda guerra mundial década de los cuarentas. Sus principios empiezan a aplicarse en América Latina en la década de los sesentas, en la llamada década del desarrollo. Se pensaba que una educación bajo este enfoque permitía un rápido aumento en los índices de productividad. Como antecedente, conviene señalar que el conductismo, desde sus inicios, “aparentemente” rompe con muchos de los esquemas de la educación tradicional propios (Picado, 2002).

Este se defiende como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan mismo puesto. Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen por tanto atendiendo a los atributos y características de dichas personas, que en los artículos de divulgación del management son en ocasiones denominados "trabajadores estrellas". Bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales (Blanco, 2007).

Se consideraba que la conducta podía explicarse en relación con los reflejos, sin necesidad de referirse a la conciencia u otros procesos mentales. Los principios básicos de la conducta influyen el comportamiento de las personas en diversas situaciones (Naranjo, 2004).

3.3.2 Enfoque Funcionalista.

El enfoque funcionalista de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados

funcionalmente. Estudiar la función de una organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto. La relación entre una causa y un efecto, o un problema y su solución, no puede entenderse por si misma porque tiende a depender de numerosas equivalencias funcionales (Blanco, 2005).

Desde estas premisas, el enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias parte del análisis de las diferentes relaciones existentes entre las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, identificando por tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema. El enfoque funcionalista es la aplicación a nuestra disciplina de la gran corriente de pensamientos en ciencias sociales y humanas conocida como funcionalismo que se expandió y consolidó a partir de mediados del siglo XX. Domino sobre todo en sociología y antropología, pero también en lingüística, en economía, en psicología y en ciencia política. Ahora bien, las funciones derivan en cierta manera de las estructuras. Son las consecuencias observadas de la acción del sistema, que ocurren o no al ajuste o la adaptación de un sistema dado. Si concurren, son funcionales; si no disfuncionales (Olivera, 2008).

3.3.3 Enfoque Constructivista.

El enfoque constructivista considera que las personas aprenden para dar un sentido a su existencia. Existe una necesidad interior que impulsa a las personas a aprender. Por ello, se aprende para crear conocimiento a partir de la integración progresiva de informaciones y experiencias, las cuales vienen a revisar o reinterpretar los conocimientos ya existentes, y ello permite construir

nuevos conocimientos. Además, todo este proceso de aprendizaje se sentía en un contexto funcional y social. Los constructivistas sostienen que el aprendizaje es más efectivo cuando tiene sentido de aplicabilidad. Se aprende para hacer algo. Las propuestas constructivistas emplean elementos del cognitivismo aplicado al aprendizaje guiado (López, 2005).

Estos enfoques constructivistas, como consecuencia de sus creencias características, se orientan fundamentalmente hacia diferentes estrategias de evaluación. El énfasis está situado en la superioridad, ventaja o excelencia que tiene una persona, el papel activo de la persona como creador de significado y la naturaleza auto organizada y de evolución progresiva de nuestras estructuras de conocimiento.

(Aparicio, 1996).

El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno, entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio laboral con el que se relacionan. La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues esta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores (Blanco, 2007).

3.4 TECNICAS DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS.

3.4.1 Observación.

La observación supone advertir y registrar el comportamiento de las personas mientras desempeñan sus trabajos de forma espontánea. La observación debe ser sistemática para facilitar el tratamiento posterior de los datos obtenidos y, para ello, se establecen unidades de análisis que hacen referencia a aquellos aspectos y modalidades del comportamiento de los trabajadores que deben identificarse. A pesar de realizar procesos sistemáticos de observación, se trata de una técnica que no permite recoger información sobre la importancia o dificultad percibida por los trabajadores en la realización de una determinada tarea, por lo cual se recomienda su aplicación tras un análisis de documentos que permitan identificar los comportamientos que son más importantes para la ejecución de una tarea, y realizar posteriormente entrevistas a las personas observadas para completar la información obtenida. Se considera que este método de observación es el más adecuado para la identificación y análisis de las competencias requeridas en puestos relativamente simples. Para estos casos, así como para aquellos en que las características del puesto no faciliten o no permitan la presencia de un observador, se recomienda el uso de cuestionarios o de autorregistro (Blanco, 2007).

La observación es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas visibles. Por otro lado, a menudo la observación no resulta apropiada cuando el trabajo implica gran cantidad de actividad intelectual inconmensurable. Tampoco es útil si el empleado realiza actividades importantes que se requieren solo de manera ocasional, como aquellas de una enfermera que atiende urgencias (Dessler, 2004).

3.4.2 Cuestionarios.

A los empleados también puede solicitárseles que llenen cuestionarios para describir las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos de trabajo dentro de la organización, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que quizá incluye cientos de funciones o responsabilidades específicas. Cada empleado se le solicita que indique si ejecuta cada tarea y, si lo hace, cuanto tiempo le dedica. El cuestionario es abierto y tan solo se le pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto (Dessler, 2004).

En los cuestionarios se recogen una serie de competencias que se consideran necesarias para el desarrollo de un puesto de trabajo y se solicita a los trabajadores que seleccionen aquellas que consideran más adecuadas para su trabajo y posteriormente señalen su orden de importancia. Cuando se emplea el cuestionario como instrumento de recogida de datos, lo más adecuado es que sea cumplimentado por todos los empleados que ocupen el puesto de trabajo que se desea analizar, aunque si estos son muy numerosos podrá aplicarse a una muestra representativa de los mismos, respetando en este caso los criterios estadísticos básicos para la selección de la muestra.

Estos permiten obtener mucha información sobre un gran número de trabajadores en poco tiempo y por su carácter estructurado poseen una gran capacidad para estandarizar los datos, lo que facilita su posterior análisis estadístico y la obtención de grandes cantidades de datos a un coste relativamente bajo en un corto periodo. Existen diferentes técnicas de identificación de competencias como son las siguientes: Entrevistas semiestructuradas, de incidentes críticos, pruebas psicométricas, técnica o rejilla de Kelly, discusiones de grupo, análisis de puestos y las bases de datos de competencias (Blanco, 2007).

CAPITULO IV

4.1 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

La misión de la administración es coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el fin de lograr la meta de la misma en la forma más eficiente posible. Antiguamente, la misión se podía lograr por medio de la actuación empírica de los dirigentes de empresas y es innegable que el mundo económico progreso gracias a la experiencia del personal. Para que la empresa moderna pueda lograr sus fines en la forma más eficiente posible, se requiere la actuación de un coordinador de todas las actividades funcionales de una empresa, viendo a esta en su conjunto como un todo y aplicando la técnica y/o ciencias de la administración moderna. El colegio de Licenciados en Administración de Empresas A.C, en el año de 1966, publico un folleto con el fin de divulgar entre profesionistas, empresarios y público en general, cual es la participación del Licenciado en Administración, en el mundo actual de los negocios (Álvarez, 2005).

4.1.1 Definición del Licenciado en Administración de Empresas.

La preparación del Licenciado en Administración es la que comprende a un coordinador, no es un experto en producción, en distribución, en finanzas y en relaciones humanas, pero si con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa y lograr sus objetivos.

4.1.2 El Licenciado en Administración de Empresas en la Planeación.

En este campo el Licenciado en Administración esta especialmente preparado, tanto por su conocimiento general de las actividades de la empresa como por el dominio específico de las técnicas de planeación.

4.1.3 El Licenciado en Administración de Empresas en la Producción.

En esta área esta capacitado para realizar el estudio de métodos de la medida del trabajo, mediante las cuales se asegura el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos y materiales para llevar a cabo una tarea determinada. Dependiendo de las circunstancias, el Licenciado en Administración realiza ese estudio en colaboración con otros especialistas.

4.1.4 El Licenciado en Administración de Empresas en la Distribución.

El licenciado en administración utiliza las técnicas que encauzan los esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio, mediante la difusión de mensajes a través de los medios publicitarios externos y las campañas tendientes a lograr un mejor volumen de ventas a través de ofertas especiales y otros atractivos concretos. La planeación en esta área incluye la determinación de fines, políticas y pronósticos de venta, cuotas, canales de distribución, precios, marcas, presentación de empaques y envases, así como garantía y servicios. En todos los aspectos de planeación de la distribución, contribuye el Licenciado en Administración, también interviene en la selección, remuneración e incentivos de la fuerza de ventas (Álvarez, 2005).

4.1.5 El Licenciado en Administración de Empresas en Finanzas.

En esta área puede intervenir en la determinación de las políticas financieras, otorgamiento de crédito, cobranza, inversiones normales y de recursos excedentes, obtención de recursos ajenos y distribución de recursos generados internamente. Paralelamente en su intervención en la planeación de la inversión el Licenciado en Administración se ocupa del establecimiento de los sistemas que constituyen el control presupuestal de la empresa, para que a través de su interpretación puedan revisarse los planes. Lógicamente, la realización de los planes de inversión, requiere la programación paralela de la obtención de recursos. Al hacerlo, el Licenciado en Administración considera el necesario equilibrio entre los recursos generados internamente y los obtenidos de los mercados de dinero y capital.

4.1.6 El Licenciado en Administración de Empresas en las Relaciones Humanas.

En esta área, debe visualizarse en dos formas una en la cual el, por si mismo desarrolla la aplicación de las técnicas específicas, que por su preparación domina, y otra en la que, por sus conocimientos de Administración, es la persona indicada para colaborar con los especialistas. Los conocimientos generales, que de todas las funciones de la empresa posee el Licenciado en Administración, le permitan participar en la integración de los planes de organización, valoración de políticas, programas, procedimientos de personal, determinación de fuentes, abastecimiento y reclutamiento de personal, adiestramiento de personal, desarrollo de ejecutivos, establecimiento y supervisión externa de la administración de salarios, selección, integración e implantación de sistemas de remuneración e incentivos, seguridad industrial, contratación colectiva, sistemas

de quejas y sugerencias. Después de saber en que áreas el Licenciado en Administración puede aplicar sus conocimientos consideramos que:

1.- En cada una de las funciones que integran una empresa, el Licenciado en Administración puede intervenir eficientemente y, por lo tanto, hemos de considerar a esas funciones como áreas a fines a esta profesión.

2.- Por lo que se refiere a la Auditoria Administrativa, el Licenciado en Administración, por su conocimiento integral de la misma, será quien coordine todos los estudios referentes a la medición de la eficiencia, planeando, examinando, evaluando e informando.

3.- Para lograr los fines de la empresa en forma eficaz, es indispensable que todas las funciones de la empresa estén perfectamente encauzadas, adecuadas e interrelacionadas una y otras.

Para Mora (2009, p.7) se debe tomar muy en cuenta además de las diversas habilidades, que el porvenir de los administradores eficaces, debe estar enmarcado dentro de una serie de características individuales que cada uno de ellos debe poseer, como lo son:

- ✓ El deseo de administrar.
- ✓ La capacidad de comunicarse empáticamente.
- ✓ Integridad y honestidad.
- ✓ Antecedentes de desempeño (Experiencia)

Los profesionales llamados “licenciados en administración” son los encargados, en general, de fundar y de metodizar la labor comunitaria de las compañías

adaptando esquemas, técnicas y procesos para que cualquier estructura logre sus fines en forma eficaz. Este participa en los trabajos de planeación, organización, dirección y control de las empresas, dependiendo del grado jerárquico en que se encuentre dicho profesional dentro de las mismas, su importancia. Sus acciones o procedimientos se dan a conocer en organismos públicos y particulares de las más variadas características de las empresas (Pimentel, 1993).

El Licenciado en Administración de empresas es el profesional que se caracteriza por su sólida formación y avanzados conocimientos en materia de administración, que le permite desarrollar sus aptitudes, habilidades y destrezas, capacidad para tomar decisiones, ejercer el liderazgo con un sentido de responsabilidad ética y social, tiene participación y promoción en procesos de transformación, amplia visión de las exigencias de un contexto globalizado y cambiante, en beneficio de la organización (Anónimo, 2010).

Las funciones de los administradores en su actividad requieren de competencias múltiples, que si el administrador no la logra abarcar a cabalidad, debería tener la suficiente confianza, para delegar su autoridad, y así lograr una comprensión total de la empresa como unidad organizacional. Para ser eficaces, los administradores deben poseer diversas habilidades, las cuales van desde técnicas hasta las de diseño. La importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel de organización que se trate. Además se espera que los administradores posean capacidades analíticas y de solución de problemas, así como ciertas características personales. Entre las habilidades deseables que posean los administradores destacan las capacidades analíticas y de solución de problemas. En otras palabras, los administradores deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas y explotar las oportunidades que se le dan en el desarrollo mismo de la solución de problemas.

De lo antes mencionado se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: Las competencias y habilidades necesarias para ejercer su función óptimamente y sobre todo ante la pretensión promover la calidad, un nuevo liderazgo, participativo, proactivo, creativo, innovador, un manejo adecuado de las interrelaciones humanas, condiciones para ejercer el liderazgo gremial, desempeñar funciones bajo relación de dependencia en distintas áreas de sector público, laborar en el sector privado, en producción y finanzas (Mora, 2009).

CAPITULO V

5.1 METODOLOGIA

La metodología utilizada fue a través de la aplicación de una encuesta y también mediante la observación realizada en las instalaciones de la **SEDESOL**. Con la finalidad de saber con que habilidades se cuenta para desempeñar el puesto. La entrevista consta de 19 preguntas estructuradas en relación a las habilidades que deben poseer y así mejorar su desempeño laboral.

La población a la que se le aplico las encuestas fueron los trabajadores que pertenecen a la Secretaria de Desarrollo Social de Michoacán, cuyo total de trabajadores es de 149. Por lo que también se definió la muestra de 40 trabajadores, el cual nos representa el 27%.

12.- ¿Algún día le gustaría tener uno de los puestos más altos en una organización?

A) Si B) No

13.- ¿Esta dispuesto asumir grandes riesgos dentro de la organización?

A) Mucho B) Poco C) Nada

14.- ¿Toma usted el control de las situaciones cuando no hay nadie a cargo?

A) A veces B) Siempre C) Nunca

15.- ¿Controla usted sus emociones cuando esta muy enojado?

A) Siempre B) A veces C) Nunca

16.- ¿Confía en sus habilidades y capacidades dentro de la organización?

A) Mucho B) Poco C) A veces

17.- ¿Busca usted oportunidades para iniciar nuevos proyectos?

A) A veces B) Siempre C) Nunca

18.- ¿Cuando la mayoría de sus compañeros están cansados del trabajo, usted tiene esa energía para seguir?

A) Si B) No C) A veces

19.- ¿Que le gustaría que implementara la organización?

“Gracias por su participación”

CAPITULO VI

6.1 RESULTADOS

1.- En lo que fue la capacidad de iniciativa 22 trabajadores contestaron que si tienen suficiente capacidad, y 18 de ellos a veces tienen esa capacidad para realizar las cosas en el trabajo.

2.- Respecto a lo que es la responsabilidad dentro de la organización el 22 de los 40 encuestados respondieron que existe mucha responsabilidad y 18 de ellos poca. Eso quiere decir que la mayoría de los empleados realizan su trabajo con responsabilidad.

3.- En cuanto a la adaptación dentro de la organización 13 de los 40 encuestados respondieron que si se sienten adaptados, 26 de ellos dicen que a veces y 1 respondió que nunca se a sentido adaptado.

4.- En lo que corresponde a la confianza dentro de la organización con el jefe, 4 empleados contestaron que es excelente, 36 de ellos que es regular. Eso quiere decir, que la mayoría de los trabajadores no están en absolutamente confianza con su jefe de trabajo.

5.- En la relación del puesto con el grado o perfil académico, 21 de los empleados encuestados respondieron que si hay relación con el puesto en el que laboran y 19 de ellos responden que no existe ninguna relación con dicho puesto, esto quiere decir que existe muy poca diferencia en la pregunta que se les fue planteada.

6.- En esta pregunta se hace mención en cuanto al respeto que debe existir dentro de la organización, 15 empleado dicen que existe el respeto entre ellos, 24 responden que el respeto es regular y 1 de ellos nos menciona que existe poco.

7.- Esta pregunta es realizada para conocer el ambiente que se vive entre compañeros de trabajo, las respuestas fueron: 8 empleados dicen que es excelente el ambiente, 32 de de los 40 encuestados dicen que el ambiente es regular.

8.- En lo que respecta que si siempre buscan ser competitivos dentro de la organización, 16 trabajadores responden que si buscan ser competitivos, 16 de ellos nos indican que no siempre buscan ser competitivos y 11 de los 40 encuestados dicen que a veces buscan ser competitivos.

9.- En cuanto a la tolerancia al estrés dentro del área de trabajo, 15 personas mencionan que si la toleran y 25 personas dicen que no toleran es estrés dentro de su trabajo.

10.- En cuanto a la preocupación por ser creativo e innovador 16 personas responden que es mucha, 14 de ellos nos dicen que se preocupan poco y 10 trabajadores contestan que a veces.

11.- En las actividades que ellos realizan se les preguntaba si las hacen en orden de prioridad, 17 trabajadores de la organización respondieron que siempre y 23 responden que a veces.

12.- Cuando se pregunto si les gustaría algún día ocupar o tener uno de los puestos más altos en la organización los 40 empleados contestaron que si les gustaría.

13.- En lo que si esta dispuesto asumir grandes riesgos dentro de la organización, 13 de los empleados responden que es mucha la disposición de asumir riesgos y 27 dan a conocer que es poco lo que están dispuestos asumir riesgos.

14.- En cuanto el control de las situaciones cuando no existe nadie a cargo, 32 de los 40 encuestados nos explican que a veces toman el control de las situaciones.

15.- En el control de las emociones cuando el individuo esta enojado, 6 personas indican que siempre existe ese control, 32 nos marcan que a veces controlan esas emociones cuando están enojados y 2 de ellos contestan que nunca hacen ese control en cuanto a sus emociones.

16.- La confianza en sus habilidades y capacidades en relación al trabajo dentro de la organización, 14 de los 40 empleados a los que se les realizo la encuesta nos indican que confían en estas, 19 de estos empleados fue que poco hacen esa confianza en ellos mismos.

17.- En base en lo que fue la búsqueda de oportunidades para poder iniciar nuevos proyectos, 26 encuestados nos dan la respuesta que a veces hacen esa búsqueda para superarse y obtener esas oportunidades y 14 de los 40 empleados que se les realizo la encuesta nos indican que siempre hacen esa búsqueda de oportunidades para nuevos proyectos.

18.- En lo que se refiere cuando sus compañeros están cansados del trabajo que realizan, y si aun tienen esa energía para continuar con dicha actividad, 9 trabajadores responden que si cuentan aun con esa energía, 2 de ellos indican que no cuentan con esas ganas de continuar la actividad que están realizando y 29 de los 40 individuos que se les aplico las encuestas nos dicen que a veces tienen energía para hacer las cosas.

19.- En esta pregunta la mayoría de las personas que fueron encuestadas, les gustaría que se implementaran dentro de la organización más oportunidad de crecimiento, cursos de capacitación laboral para lograr las competencias, que sean tomados en cuenta por los jefes y a si exista mas confianza.

CAPITULO VII

7.1 CONCLUSIONES.

Gracias a la investigación realizada en la Secretaria de Desarrollo Social de Michoacán, se pudo determinar las diferentes capacidades, las cuales nos sirven para alcanzar las competencias laborales dentro de una organización, a si tener un buen desempeño dentro del puesto de trabajo. Estas competencias se dan en una forma de evaluación lo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo. Pueden haberse obtenido durante el transcurso de la vida, quizás sin ser reconocidas por un titulo o certificado; o bien adquirido en alguna institución educativa. Lo más importante de estas competencias es conocerlas para poder determinar el nivel que los empleados poseen.

Para ayudar a mantener una alta competencia con las tareas, el reconocimiento surge como uno de los elementos más importantes, sin éste, en forma precisa, los empleados carecerán de entendimiento de sus labores, ésta alta identificación con el tiempo puede disminuir y producir en el empleado una frustración que, a menudo, tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y en el rendimiento organizacional.

Podemos decir que los empleados son la parte importante de las organizaciones, por que de ellos depende del funcionamiento de la misma, además estos deben tener ciertas capacidades obtenidas de la carrera, así como de la vida, para ser competentes con los compañeros se cumplió el objetivo.

7.2 BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Víctor, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Editorial Trillas, México 2001.

Álvarez Domínguez Ma. América, Información Relacionada con los Recursos Humanos, Editorial USC, Santiago Chile 1997.

Aparicio Ángela, Evaluación Constructivista, Editorial PAIDOS, SAICF, España 1996.

Álvarez Anguiano Jorge, Auditoria Administrativa (Apuntes), Ed. F.C.A., México 2005.

Barquero Corrales Alfredo, Administración de Recursos Humanos, Editorial EUNED, Costa Rica 1987.

Blanco Prieto Antonio, Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial ESIC, España 2007.

Castillo Aponte José, Administración de Personal "Un enfoque hacia la calidad", Editorial ECOE, Colombia 1993.

Chiavenato Idalberto, Administracion de RH, Editorial McGrawHill, Argentina 2000.

Dessler Gary y Varela Ricardo Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2004.

De Cenzo y Stphen P. Robbins, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa Wiley, México 2005.

Díaz Pinilla Mariela, Diccionario de Competencias Laborales, Editorial PSICOM, Colombia 2005.

Emilio Pimentel Adalberto, Practicas Administrativas y Comerciales, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México 1993.

Levy-Leboyer Claude, La Motivación en la Empresa, Editorial PAIDOS, España 2002.

López Campos Jordi, Planificar la Formación con Calidad, Editorial CISSPRAXIS, S.A., España 2005.

Monzo Arévalo Rosa, Concepto de Competencias en la Evaluación Educativa, Editorial CIA, México 2006.

Naranjo Pereira María Luisa, Enfoques Conductistas, Cognitivas y Racional Emotivos, Editorial Universidad de Costa Rica, Costa Rica 2004.

Nebot López Ma. José, La Selección de Personal, Editorial Fundación Confemental, España 1999.

Olivera Labore Carlos E., Introducción a la Educación, Editorial EUNED, Costa Rica 2008.

Picado Godínez Flor María, Didáctica General “Una perspectiva Integradora”, Editorial EUNED, Costa Rica 2002.

Pineda Herrero Pilar, Gestión de la Formación en las Organizaciones, Editorial ARIEL S.A., España 2002.

Pino Mariño M. Ángeles y Pino Quintorio M. Luisa, Recursos Humanos, Editorial EDITEX S.A., España 2008.

R. Wayne Mondy y Robert M. Noé, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2005.

Sagi -Vela Grande Luis, Gestión por Competencias, Editorial ESIC, España 2004

Sanz de Acedo Lizárraga Ma. Luisa, Competencias Cognitivas en Educación Superior, Editorial NARCEA, España 2010.