

LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL Y LAS COMPETENCIAS
TRANSVERSALES EN EL

DESEMPEÑO LABORAL

AUTORAS

Nilda Isabel Chirinos de Sánchez
Magda Francisca Cejas Martínez
Ana Jacinta Anzola Bonalde



LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL Y LAS COMPETENCIAS
TRANSVERSALES EN EL

DESEMPEÑO LABORAL

AUTORAS

NILDA ISABEL CHIRINOS DE SÁNCHEZ - UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
VENEZUELA.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Carabobo, Venezuela
Miembro del Grupo GEUS -UC Venezuela
<https://orcid.org/0000-0002-5875-0336>

MAGDA FRANCISCA CEJAS MARTINEZ - UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CHIMBORAZO. ECUADOR

(UNACH), Chimborazo, Ecuador
Miembro del Grupo GEUS -UC Venezuela
<https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>

ANA JACINTA ANZOLA BONALDE - UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
VENEZUELA

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Carabobo, Venezuela
Miembro del Grupo GEUS -UC Venezuela
<https://orcid.org/0009-0006-5982-9210>

REVISOR TÉCNICO:
Navarro Cejas, Clared

EVALUADORES EXTERNOS

PhD. Oliverio Queda
PhD. Mayra Fernanda Quiñonez Bedon . Ecuador
PhD. Gustavo Alonzo Jaime Gámez. Venezuela





LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL Y LAS COMPETENCIAS
TRANSVERSALES EN EL

DESEMPEÑO LABORAL

Datos de catalogación bibliográfica

Autores:

Nilda Isabel Chirinos de Sánchez
Magda Francisca Cejas Martínez
Ana Jacinta Anzola Bonalde

Dimensiones: 20 x 27 cm

Nro. De páginas: 144

ISBN: 978-9942-7482-0-1

Revisado por Pares Ciegos Internacionales:

PhD. Angelica Contreras Cueva
PhD. Mayra Fernanda Quiñonez Bedon . Ecuador
PhD. Gustavo Alonzo Jaime Gámez. Venezuela

Aval GEUS-UCVenezuela

Editado CIICEP

EDITORIAL: CIICEP

Email: editorial@ciicep.com

EDITOR: ING. JUAN CARLOS MALCAYUMI 2025

Diseño y diagramación: BRYAN DAVID RIVERA MUÑOZ

Correcciones: CLARED DANIELA NAVARRO CEJAS. España

Tiraje: Digital

Copyright ©2025

Fecha de Publicación: Diciembre 2025

Este libro no puede ser reproducido total ni parcialmente en ninguna forma, ni por ningún medio o procedimiento, sea reprográfico, fotocopia, microfilmación, mimeográfico o cualquier otro sistema mecánico, fotoquímico, electrónico, informático, magnético, electroóptico, etcétera, cualquier reproducción sin el permiso previo de la editorial viola los derechos reservados, es ilegal.

© 2025EditorialCIICEP



Índice general

Agradecimientos	8
Aval de la Obra	9
Semblanza de los Autores	10
CAPITULO I	15
La Gestión de las Organizaciones.....	16
Las Organizaciones en el Marco del Paradigma de la Complejidad.	30
La Gestión de los Recursos Humanos	35
Teorías Articuladas con la Gestión de los Recursos Humanos	36
Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	48
Las Funciones de la Gestión de los Recursos Humanos	50
CAPITULO II	53
Selección de Personal.....	54
Reclutamiento de Personal.....	58
Reclutamiento Interno	59
Reclutamiento Externo	59
Técnicas de Reclutamiento Externo	60
Reclutamiento Mixto	63
Evaluación de Reclutamiento	64
CAPITULO III	75
Las Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos.	76
Competencias Laborales Articuladas con el Proceso de Selección de Personal	78
Formación en las Organizaciones	79
Desempeño Laboral.....	107
REFERENCIAS.....	133

Índice de figuras

Figura No. 01: Principios, Mecanismos y Características del Comportamiento Humano en el Trabajo.....	18
Figura No. 02: Funciones Administrativas de la Gerencia.....	23
Figura No. 03: Funciones de los Objetivos Organizacionales.	30
Figura No. 04: Nueva Sociedad de Organizaciones.....	35
Figura No. 05: Modelos de Gestión de Recursos Humanos	48
Figura No. 06: Relación Empresa – Persona	113
Figura No. 07: Situación General	94
Figura No. 1: Principios, Mecanismos y Características del Comportamiento Humano en el Trabajo.....	34
Cuadro No. 01: Proceso de Selección de Personal.....	54
Figura Proceso De Selección De Personal	56

Índice de tablas

Tabla No. 01: F. Taylor y E. Mayo. Ideas Principales de sus Investigaciones..	38
Tabla No. 02: Procesos de Recursos Humanos.....	44
Tabla No. 03: Subsistemas y Propósitos.....	45
Tabla No. 04: Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	114
Tabla No. 05: Alcance de la Evaluación del Desempeño	119
TablaNo.06:Competencia genérica: Conciencia y Compromiso Organizacional.....	125
Tabla No. 07: Grupo No. 37 Arquitectura y Topografía	126
Tabla No. 08: Grupo 37 Arquitectura y Topografía.	128
Tabla No. 09: Diferencias entre Técnicas y Herramientas Aplicadas.	79
Tabla No. 10: Competencias Relevantes.....	94
Tabla No. 11: Competencias Transversales.....	101
Tabla N. ^a 1 Diferencias entre Reclutamiento Interno y Externo	63

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad de Carabobo, institución que ha sido un espacio formativo, de crecimiento académico y de construcción colectiva del conocimiento. Su respaldo y apertura han permitido desarrollar esta obra en un marco de libertad intelectual, rigor científico y compromiso con la sociedad.

Expresamos también nuestra gratitud a nuestros colegas, quienes, desde su profesionalismo, diálogo académico y permanente disposición al trabajo colaborativo, han contribuido con ideas, reflexiones y experiencias que enriquecieron significativamente este producto intelectual.

De igual manera, hacemos extensivo nuestro reconocimiento a los estudiantes, cuya dedicación, inquietudes académicas y espíritu de aprendizaje constituyen la motivación esencial para seguir investigando, enseñando y generando propuestas que fortalezcan la Educación Superior y la gestión del talento humano.

A todos, nuestro más profundo agradecimiento por ser parte fundamental de este camino académico y humano.

AVAL DE LA OBRA

Nuestro agradecimiento al Grupo de Investigación Empresa, Universidad y Sociedad de la Universidad de Carabobo, espacio académico al que pertenecemos como autoras y en el que hemos tenido la oportunidad de aportar nuestros saberes, experiencias y reflexiones. Su apoyo y articulación institucional han sido fundamentales para el desarrollo y consolidación de esta obra.



Semblanza de los Autores

Nilda Isabel Chirinos de Sánchez

Nilda Isabel Chirinos de Sánchez pertenece a una generación de profesionales venezolanas que han consolidado un sólido prestigio académico en el campo de las Ciencias Económicas y Sociales. Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad de Carabobo, institución donde también desarrolló su vida profesional, complementó su formación con estudios de especialización en Recursos Humanos y el grado de Doctora en Ciencias Económicas y Sociales, alcanzando una trayectoria que la posiciona como referente en la gestión estratégica del talento humano.

A lo largo de su carrera, ha ejercido como docente e investigadora en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, contribuyendo al fortalecimiento de la Escuela de Relaciones Industriales. Su producción intelectual abarca temas vinculados al capital humano, el desarrollo organizacional, la selección de personal, las competencias profesionales y el impacto de los entornos de incertidumbre en los procesos laborales. Sus investigaciones han sido difundidas en revistas académicas venezolanas y latinoamericanas, consolidándose como autora de aportes que combinan rigor metodológico y pertinencia en el ámbito empresarial.

La Dra. Chirinos ha participado activamente en grupos y líneas de investigación orientados al estudio del talento humano, el comportamiento organizacional y la gestión del talento en un mundo laboral cambiante. Su compromiso con la academia se refleja en la formación de nuevas generaciones de profesionales, a quienes ha acompañado con vocación pedagógica, ética y excelencia. Actualmente es coordinadora del grupo de Investigación GEUS (Grupo de investigación Empresa- Universidad-Sociedad) perteneciente a la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Su presencia en plataformas académicas como ORCID y ResearchGate evidencia un trabajo sostenido que integra docencia, investigación y vinculación con el entorno. En cada una de estas dimensiones, la Dra. Nilda Chirinos muestra

una visión humanista del trabajo y la empresa, entendiendo a las personas como eje central de la transformación organizacional.

Esta semblanza recoge la esencia de una académica disciplinada, coherente y profundamente comprometida con el desarrollo del conocimiento en Ciencias Sociales. Su trayectoria constituye un aporte significativo al pensamiento organizacional venezolano y un legado para quienes continúan estudiando la compleja relación entre trabajo, talento humano y sociedad.

Magda Francisca Cejas Martínez

La Dra. Magda Francisca Cejas Martínez ocupa un lugar distinguido en el ámbito de la investigación universitaria en Ecuador. Vinculada a la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), específicamente como investigadora en la carrera de Administración de Empresas, donde conjuga docencia, producción científica y gestión institucional con un claro enfoque en innovación académica y territorial.

Portadora del identificador ORCID 0000-0002-0618-3608, su perfil profesional refleja una trayectoria marcada por la interdisciplinariedad y la pertinencia social. Desde su formación doctoral (PhD), la Dra. Cejas Martínez ha dedicado su labor a investigaciones que trascienden las aulas, involucrando comunidades académicas y sociales en el desarrollo de procesos de transformación educativa, organizacional y territorial.

Dentro de sus líneas de trabajo destacan temas como la educación superior, la formación basada en competencias, la gestión de la investigación y la vinculación entre universidad y entorno. Sus publicaciones presentan un enfoque hacia la pertinencia social y la mejora de la calidad académica, lo cual se evidencia en plataformas de métricas académicas donde figuran sus trabajos en educación, ciencias sociales y humanidades.

En el ámbito institucional, destaca el rol asumido durante el 2024-2025 a cargo de la Dirección de Investigación de la UNACH posicionándola como una líder en articulación de grupos de investigación, evaluaciones de producción

científica, gestión de proyectos y fortalecimiento del ecosistema universitario-científico. Su compromiso con la ética, la difusión del conocimiento y la formación de investigadores emergentes la convierte en un referente para colegas y estudiantes.

La Dra. Cejas Martínez combina una mirada académica rigurosa con sensibilidad hacia los contextos internacionales con énfasis en Venezuela y los locales de la provincia de Chimborazo y del Ecuador. Su trabajo demuestra que la investigación universitaria no solo es una producción académica, sino un motor de cambio para el desarrollo regional y la innovación educativa.

Magda Francisca Cejas Martínez representa la figura de una académica comprometida con la excelencia, la colaboración interdisciplinaria y la relevancia social de la universidad contemporánea. Su perfil profesional constituye un valioso aporte al panorama investigativo del Ecuador y un modelo inspirador para quienes buscan articular enseñanza, investigación y servicio a la comunidad.

Ana Jacinta Anzola Bonalde

Ana Jacinta Anzola Bonalde se destaca como profesional comprometida y versátil dentro del ámbito académico y de gestión universitaria en Venezuela. Pertenece a la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, donde ha combinado con éxito su labor como docente universitaria colaborando con programas de posgrado. Su identificador ORCID es 0009-0006-5982-9210, lo cual da cuenta de su vinculación con la investigación académica. En su rol dentro de la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Universidad de Carabobo, Ana Jacinta ha contribuido al fortalecimiento institucional mediante la articulación de procesos de desarrollo profesional, selección, formación y evaluación del personal, aunando la mirada académica con la operativa. Su experiencia docente en la FACES de la Universidad de Carabobo la sitúa como puente entre la enseñanza, la investigación y la gestión organizacional.

En el plano de la investigación, recientemente publica la obra “Manual

administrativo como dispositivo para la sistematización del comportamiento organizacional y el fortalecimiento del desempeño institucional”, publicado en la revista PSIDIAL: Psicología y Diálogo de Saberes (Vol.4 Núm.1, 2025). En ese trabajo colabora con otras académicas del mismo entorno institucional, lo que evidencia su capacidad para integrar equipos de investigación interdisciplinarios. La trayectoria de Ana Jacinta se caracteriza por un enfoque aplicado: su labor no se limita a la teoría, sino que promueve la implementación de instrumentos organizativos —como manuales de políticas, normas y procedimientos— para mejorar el desempeño institucional en entornos universitarios y de servicio. Su doble dimensión —gestora y docente-investigadora— la sitúa como actor clave en la transformación del capital humano en la universidad venezolana. Ana Jacinta Anzola Bonalde representa la conjunción de docencia, gestión y producción académica, con un claro compromiso hacia la mejora de la institucionalidad universitaria desde la perspectiva del talento humano. Su perfil es inspirador para quienes se dedican al desarrollo organizacional, la gestión del personal universitario y la investigación aplicada en contextos educativos.

CAPITULO

I

LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



La Gestión de las Organizaciones

Es importante en este punto introducir lo relativo al tema de la administración, su desarrollo histórico y objeto de estudio; integrando así mismo el tema de las organizaciones, su administración y organización en Latinoamérica; para descollar luego su complejidad. Es menester comprender que la concepción administrativa actual es el resultado de los preludios de la humanidad, cuya evolución está determinada por las diferentes épocas. Todo lo cual resulta de la necesidad de integrar un trabajo colaborativo hasta conseguir un trabajo planificado para el logro de los objetivos y la mayor satisfacción de sus integrantes.

En el avance del proceso administrativo se muestran distintos enfoques, los cuales son determinados por la influencia en estas ciencias países como Egipto, China, Grecia y Roma; así como también la influencia de los procedimientos utilizados como practicas actuales del campo administrativo. Así mismo, la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es determinante al dar a conocer la importancia del adoctrinamiento en la administración.

En este contexto, la consolidación de las ciencias administrativas se produce en el periodo comprendido desde la Revolución Francesa (1789) hasta la actualidad, ciclo denominado como Edad Contemporánea, ello con las ilustraciones de Woodrow Wilson (1887), marcan una etapa en la evolución de la administración científica. Los principios experimentados de Frederick Taylor (1971) y Henri Fayol (1916) vienen a ser y siguen siendo los postulados técnicos más efectivos aprovechados en las distintas épocas por las organizaciones, impactando su aplicación en el desarrollo económico y mejoramiento de muchos países.

En todos los espacios generacionales ha existido la necesidad de coordinar actividades, tomar y ejecutar decisiones, de allí que muchos de los fundamentos del desarrollo del pensamiento administrativo, datan del nacimiento del hombre. Por lo que, en la administración antigua (5.000 a. c. invención de la escritura hasta 476 d . c. Caída del Imperio Romano) encontramos muchos de los fundamentos administrativos actuaesl. Un ejemplo está presente en el nuevo testamento que contiene el Código de Hammurabi –escritas en acadio.

1750 a.c en Babilonia, así como en las trazas del proceso administrativo que se muestra en la conducción de los asuntos desarrollados en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China. Como evidencia se menciona La Iglesia, la cual estaba conformada por todos los ciudadanos y fue el órgano de mayor autoridad en Grecia, donde las decisiones tenían carácter de irrevocabilidad y eran tomadas por mayoría de votos.

En este periodo, Max Weber (1979) estudia la administración antigua de Egipto, determinando la práctica de procedimientos precisos y sistemáticos manejados en el sistema administrativo burocrático; de igual manera en China, el filósofo Confucio señaló reglas para la administración pública. En Roma, se materializan transformaciones administrativas, la administración del imperio Romano estuvo determinado por procesos de centralización. En los últimos años del Imperio Romano, época administrativa de la edad media (476 d . c. Caída del imperio Romano 1492: Descubrimiento de América), es la época donde se debilita el centralismo administrativo y pasa la autoridad real al terrateniente, hay descentralización del gobierno lo que marca la diferencia de las formas administrativas que habían prevalecido. Evolucionan las ideas administrativas, se robustecen instituciones como la iglesia católica, debido a su interés por el estudio y puesta en práctica de los estudios administrativos, así como su forma particular de funcionamiento y organización.

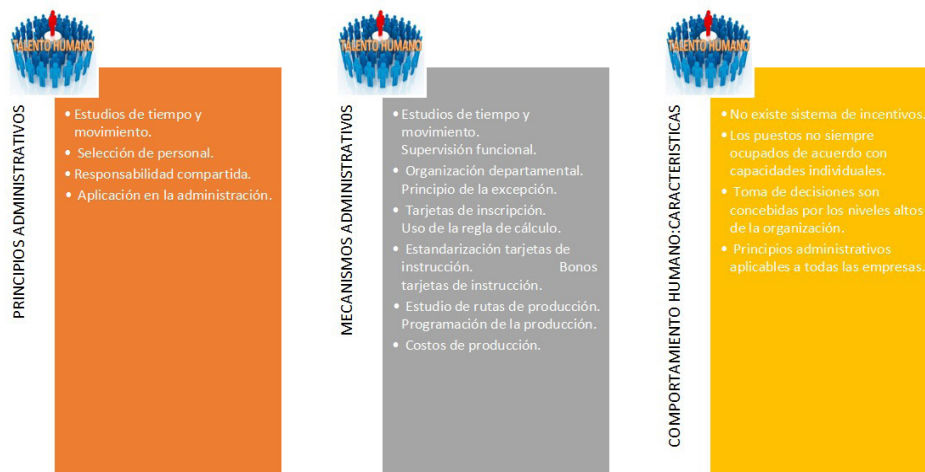
Para esta época, en Italia surgen los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales comienzan a racionalizarse, dentro de esta praxis contable se puede aludir que se instaura el método de contabilidad de la doble partida por Lucas Pacioli (1494), Di Marco (1495) y Barba riego (1498); quienes son los primeros en utilizar las prácticas de contabilidad, de igual forma para Sarazo (1498) se registra que fue el primero que uso el libro de diario y el mayor. En 1494 Arsenal de Venecia desarrolla métodos de producción en masa basada en la producción en cadena, utiliza métodos de contabilidad de costos, verificaciones, control de inventarios y costos.

Ya en la administración moderna yace el descubrimiento de América (1492) y la Revolución Francesa (1789) donde surgen en Australia los comercialistas quienes tratan de mejorar los sistemas administrativos de la época, haciendo

énfasis en algunos principios administrativos como el de la selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y la aplicación de controles administrativos, alcanzando su magnificencia en 1560. El padre de la Economía Clásica, Adam Smith (1776), publica su obra: Las riquezas de las naciones, donde se plantea la doctrina filosófica Laisser-Faire base fundamental de la revolución industrial, teniendo aplicación en la administración y en la economía. Entre los aspectos innovadores determinados durante este periodo se encuentra el principio de la división del trabajo, necesario para su especialización e incremento productivo.

En correspondencia a lo planteado, el periodo comprendido desde la Revolución Francesa (1789) hasta el actual - época de la administración en edad contemporánea- es la época que identifica la segunda revolución industrial, o de la revolución del acero y la electricidad. La administración científica de Taylor (1971) provee las herramientas y técnicas para la expansión y desarrollo de las organizaciones. Sus principios administrativos identifican los mecanismos de administración, el pago a destajo, la selección de personal y las características del comportamiento humano en el trabajo. En la figura No.1 se señalan los principios, mecanismos administrativos y características del comportamiento humano en el trabajo según los estudios de Taylor (ob. cit).

Figura No. 01: Principios, mecanismos y características del comportamiento humano en el trabajo.



Fuente: Chirinos, Nilda (2019).

Cabe subrayar que, dentro de las aportaciones aprehendidas de los estudios de Fayol se asumen las siguientes consideraciones:

1. Los estudios en la Universidad de la Administración señalan que toda organización tiene actividades comunes ya sean privadas, públicas o de servicio.
2. Identifica como áreas funcionales que deben existir en las empresas las áreas: Técnica – Comercial – Financiera – Contable - Seguridad - Administrativa.
3. Establece el proceso administrativo que debe desplegarse en las organizaciones, y son las funciones básicas de la gerencia: Previsión – Organización – Dirección – Coordinación y Control.
4. Los principios administrativos son registrados como: Unidad de mando – Autoridad – Unidad de dirección – Centralización – Subordinación – Disciplina – División del trabajo – Orden – Jerarquía – Remuneración Justa – Equidad – Estabilidad – Iniciativa y Espíritu de grupo.
5. Para el perfil del administrador se establecen cualidades: físicas, morales, intelectuales; así como conocimientos generales, específicos y experiencia; teniéndose como base fundamental los estudios administrativos.

Igualmente, los estudios de la administración científica surgieron en la segunda revolución industrial, dentro de sus precursores tenemos Charles Babbage (1822), Henry Towne (1886), Henry Metcalfe (1885), Woodrow Wilson (1887) citado por Chirinos y Cejas (2014). Ahora bien, son muchos los conceptos señalados de administración, entre ellos el de Kliksberg (1995) quien define la administración como: “un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integradas por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción”. Por su parte, Valladares Román (1992) la definió como: “el proceso para alcanzar resultados positivos a través una adecuada de utilización de los recursos disponibles y la colaboración del esfuerzo ajeno”. Para Koontz y O’Donnell (1998) definen la administración como la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes.

Haciendo lectura a la variedad de conceptos emitidos por los especialistas sobre administración se identifican elementos comunes como: Objetivos: conducente al logro de resultados o fines. Eficiencia: busca optimizar el uso de los recursos. Grupo social: debe existir para que se dé la administración. Esfuerzo colaborativo: logro de acuerdos y resultados exige la colaboración de otras personas. Coordinación de recursos: demanda concertar, analizar y sistematizar el uso de los diferentes recursos para el logro de resultados.

En este sentido, resulta necesario considerar psicosocialmente el término organización, la familia y las tribus nómadas son consideradas como las primeras organizaciones, para luego instituirse las villas permanentes y las comunidades tribales (agrupación de personas con costumbres, tradiciones, origen étnico o intereses comunes); se crean igualmente los sistemas feudales y las naciones; evolución esta que forjó cambios importantes a el tema de las organizaciones. La transformación de la sociedad es evidente, esta pasa de ser una sociedad predominantemente agraria a grandes organizaciones de tipo industrial y hoy día con organizaciones de servicio.

En la actualidad son muchas las perspectivas que citan los diversos tratadistas del tema sobre organizaciones, con antelación se han señalado, sin embargo para Barcos, S (2001) las organizaciones son concebidas como instrumentos u objetivos cuyos escenarios de interacción social son sistemas vivientes, tal concepción genera un instrumento, haciendo énfasis su conceptualización en la estructura, además de los fines y la responsabilidad limitada de las mismas. Por lo tanto Taylor, F (ob.cit), Fayol, H (ob.cit), Weber y Simon (2014) responden a este pensamiento. Explicarlas como instrumento u objetivo pareciera no ser muy congruente debido a que estos, los objetivos, emergen de la interacción en las organizaciones, y es donde individuos y grupos sus modifican escenarios.

En esta concepción de conjunto de conductas individuales y grupales, el comportamiento humano está prácticamente prescrito por formas de vida creada y sostenidas por el colectivo; concebirlas es entender su sistema cultural y como están condicionadas las acciones de los miembros. Vista la organización como sistema viviente, su funcionamiento deriva de las

relaciones con el medio ambiente, por lo que es necesario considerar también el concepto resultante de la teoría de los sistemas, la cual está orientada hacia un todo organizado y unitario compuesto por dos o más partes independientes, componentes o subsistemas identificables que lo separan de su supra sistema ambiental. Es en términos tradicionales, un sistema un conjunto de elementos afines entre sí y que marchan como un todo indivisible.

Indiscutiblemente existen infinidad de conceptos sobre organización. En sus disímiles acepciones encontramos características comunes, como por ejemplo, que el comportamiento organizacional se orienta a los fines y metas definidas, utilizando conocimientos y técnicas en la consecución de las tareas, implica la realización actividades estructurales e integradas, tanto con el medio interno como con el externo e influyéndose mutuamente, su legitimación esta determina por una ideología común.

Así es como, en el estudio de las organizaciones, los autores plantean distintas ópticas al tratar de definir las, todas ellas bajo su paradigma científico. En efecto, vistas como escenarios de interacción social es la resultante del conjunto de comportamientos individuales u grupales, que desde la óptica de Denlo y Gore (1998), manifestando que entender las organizaciones implica entender las características de los individuos y sus relaciones (escuela de las relaciones humanas, Mayo (1946), Maslo (1954), Limpita (1960). Razonan la escuela institucional donde la legalidad estaría derivada de lo histórico dependiente de la interacción con el medio ambiente y las decisiones concertadas, así como las de la conducta humana que estaría determinada prácticamente por las formas de vida establecidas y mantenidas de forma colectiva; siendo productos históricos por lo que hay que entender su sistema cultural y la práctica del mismo de manera interactiva.

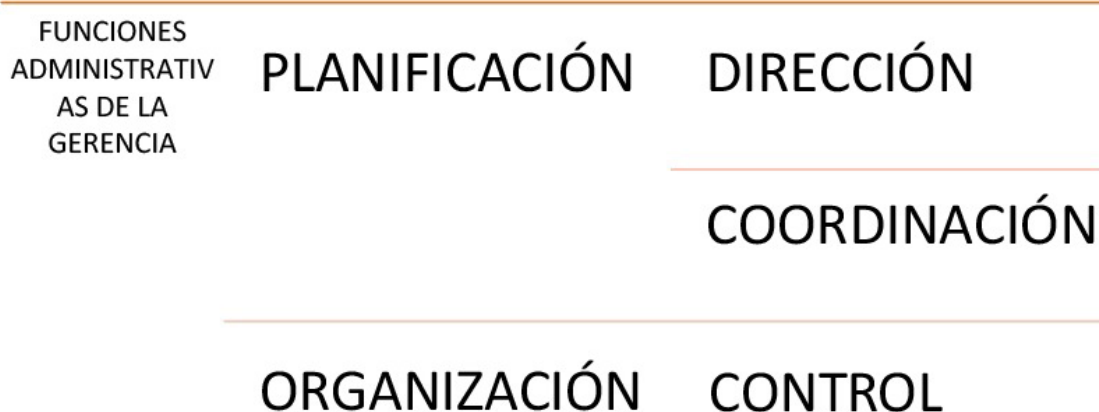
En consecuencia, Dunlop y Gore (ob.cit), estudiosos del tema, identifican las organizaciones como organizamos adaptativos a un entorno determinado y regidas por normas derivadas de este proceso de acomodo (Lorsch (1967), Kast (1972), Rosenzweig (1972). Se consideran distintas clases de organizaciones derivadas del entorno donde crecen o decaen conforme a leyes ecológicas (Dunn, Aldrich). Señalan a las organizaciones como sistema de relaciones

con características similares a los sistemas vivientes, aspecto basado en la cibernética, especie de categoría capaz de abarcar a los sistemas (Ackoff, Miller).

En este sentido, precisando una definición de organización, Talcott Parsons citado por Etzioni (1979) establece: “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos”. También hace su clasificación como de : producción (fabrican productos o proporcionan bienes y servicios a la sociedad), orientadas a metas políticas (los partidos políticos, sindicatos estarían dentro de este grupo de organizaciones que crean y distribuyen poder en la sociedad), integrativas (son las encauzadas a provocar las expectativas institucionales, así como asegura que las partes de la sociedad funcionan de manera compacta: formando parte de la misma sociedad) y de mantenimiento de patrones (son organizaciones que tratan de asegurar la continuidad de la sociedad con actividades educativas, culturales y expresivas).

En cuanto a caracterización de las organizaciones, Etzioni (ob.cit) identifica tres características manifiestas: a) división del trabajo, poder y responsabilidad deliberadamente planeadas para alcanzar ciertos fines, b) la presencia de uno de uno o más centros de poder para la observancia de los esfuerzos y orientación hacia los fines; y c) la sustitución de personal buscando la adecuada realización de las tareas. En cuanto a su conducción, esta se evidencia con la práctica del proceso administrativo, ello al ejecutarse las fases de planeación (pronosticar el curso de acción para alcance de objetivos), organización (asignación y coordinación de recursos) , dirección (actuación de los integrantes de la organización para el logro de objetivos establecidos y el control (busca asegurar que las actividades se cumplan de acuerdo a lo planificado); determinando con esta práctica la capacidad administrativa de los actores que participan en cada función

Figura No. 02: Funciones Administrativas de la Gerencia



Fuente: Chirinos, Nilda (2019).

En este orden de ideas, la planificación es pensada como las posibilidades a obtener, donde se fijan guías de acción, delinean planes de trabajo tomando en consideración el futuro de la organización. La función organización trata de construir una estructura entre el ser humano y sus capacidades, proporcionando los recursos humanos y materiales necesarios para el buen funcionamiento de las empresas u organizaciones. La dirección hace énfasis en el cumplimiento de directrices, guían las actividades del negocio en términos generales, rigiendo los planes y proyectos hacia una misma dirección de manera armónica y finalmente el control, función que verifica si lo ejecutado está en concordancia con los procesos de planificación que ha previsto la organización.

Con esta perspectiva la actividad organizacional da origen a su creación, para lo cual se conciben dos tipos de empresa: estatales y privadas y que derivan en nacionales e internacionales y locales. Así vemos como, en Latinoamérica la mayor proporción de empresas son locales, estando su capital y producción en el país de origen, llegando a constituirse grandes consorcios. Sin embargo, las características del contexto latinoamericano - inestabilidad y procesos

inflacionarios- superan el margen de actividad operacional de las mismas, llegando muchos países, durante periodos a tener en el corto plazo operaciones sin planes o diseños.

Bajo esta realidad, tradicionalmente Latinoamérica ha sido fabricante de materia prima, más sin embargo la tecnología, así como las practicas organizativas modernas atrasaron su desarrollo industrial, fundamentalmente por la carencia de recursos económicos. Es así que, para el beneficio económico nacional en américa latina, el progreso industrial tiene que ir análogo al desarrollo de la agricultura y ganadería, y ello a principios de la revolución industrial estuvo disociado; ocasionando diferencia entre ciencia y tecnología. Para ese entonces, la investigación en Latinoamérica estaba basada en el estudio de nuevos conocimientos hacia la producción y al proceso productivo; el apoyo de la transferencia tecnológica descansaba en los países centrales, siendo esto determinate en los ejes del desarrollo tecnológico, ocasionado en América Latina dualidad entre ciencia y técnica; lo que manifiesta una realidad univoca en su sistema económico y social que debe ser revertido.

Sin embargo, las organizaciones no se pueden considerar como un mecanismo programado, un organismo natural sino más bien, como un sistema complejo de base social, económico, político y técnico. Las organizaciones hoy son consideradas organismos complejos, dado que la complejidad surge porque en el sistema operan múltiples lógicas y una gran diversidad de fuerzas que constituyen un todo armónico y estable.

En consecuencia, los estudios respecto a lo económico y empresarial durante mucho tiempo se han sustentado en el concepto de equilibrio y estabilidad, pero en la actualidad no es posible considerar esta premisa, dado que, por la misma condición del entorno cambiante y turbulento, en breve tiempo, las cosas dejan de tener la misma utilidad y por consiguiente se hace necesario replantearlas hacia nuevos escenarios y hacia la búsqueda de respuestas acordes a la demanda uso. Son muchos los especialistas en el área que convergen en la idea de considerar la problemática y las condiciones que rigen en las organizaciones actuales como un sistema socio técnico, complejo y adaptativo. Muestra de ello, lo manifiesta Hall (2004) al señalar que las

organizaciones complejas están presentes en empresas pequeñas, medianas o grande, las organizaciones que parecen muy sencillas a primera vista exhiben formas complejas. En consecuencia la complejidad es una de las primeras cosas que llama la atención de una persona que entra a una organización, más allá de aquellas que asumen la forma más sencilla, por ello, la complejidad en las organizaciones está dada entre otras cosas por:

- 1.El número de especialidades ocupacionales,
- 2.La actividad profesional.
- 3.La capacitación profesional.

Gilbert (2003) en su clásica obra el enfoque estratégico de la empresa esgrime el carácter complejo de las organizaciones en la gestión operativa y estratégica que la rige de acuerdo a las condiciones del entorno externo e interno, por tanto, dado el carácter proactivo de las organizaciones los aspectos estratégicos tienden a ser fundamentales, favoreciendo el estudio y equilibrio entre los niveles corporativo, de negocio y funcional. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), coinciden en considerar el carácter complejo de las organizaciones que gira en torno al comportamiento de esta, a la consideración que merece el estudio de las percepciones, valores, posibilidades y acciones personales que operan en grupos dentro de la organización y los efectos del ambiente externo que se ejerce en las mismas en base a la misión, visión, objetivos y estrategias. Es posible en la literatura sobre empresas, organizaciones e instituciones que se sumen muchos más especialistas a estas consideraciones: Etkin (2009), Holm y Martin, Cejas y Grau, Mujica, francés, Samper y Márquez entre otros.

Una organización tiene valor tanto por la magnitud de sus procesos, como de su consistencia y fuerza para alcanzar sus planes, de allí que es fundamental que a su personal se le brinde condiciones dignas de trabajo. Por lo que resulta clave examinar sus circunstancias de viabilidad, comprenderlas y construir modelos de gestión competitivos y permanentes en el tiempo, para alcanzar los planes y rol social que se haya determinado.

Para Etkin (2009) la organización es un doble intento: darle autonomía al sistema (fabrica, escuela, hospital) y también permitir su adecuación a los

cambios ambientales, sin perder identidad. De allí pues, la definición de organización involucra pautas de interacción estables compartidas por individuos y grupos, que permiten la realización de esfuerzos coordinados entre sus distintos actores y quienes poseen diversidad de fines e intereses, es un modelo que opera en medios inestables, siendo fundamental entonces la capacidad de cohesión interna, así como la de crearse a sí misma.

Para generar continuidad organizacional, los procesos deben operar efectivamente y con consistencia a lo interno. Una organización viable es aquella que genera sus procesos como resultado de la actividad continua, derivándose con ello procesos recurrentes – identidad, cultura y estructura– que las mantienen operativas y en constante crecimiento. Los procesos de decisión están referidos a los objetivos relacionados con el mercado, productos y competencia, por lo que es fundamental la articulación de sus distintos actores, considerando fines e intereses para hacer viable las actividades, con criterios compartidos para la toma de decisiones; llegándose hasta estabilizar procesos desestabilizados por las amenazas externas. Es así como en situaciones de peligro crean nuevas soluciones preservando los rasgos que le dieron su nacimiento, disponiendo de capacidades reflexivas y de aprendizaje para su aplicación durante los procesos de reforzamiento.

Es importante destacar que en los ciclo de estabilización o de renovación creativa de las organizaciones deben confluír condiciones de disposición hacia el cambio y flexibilidad en las interacciones. En este sentido Horst (1998) citado por Etkin (2009, pág. 50): afirma que “lo viviente hace necesario romper con los límites que están atando a la organización y también superar las barreras que separan a sus integrantes. La estructura debe disponer de fuerzas que evalúen su congruencia con las demandas ambientales”. Este planteamiento imprime al estudio de las organizaciones dinamismo y complejidad.

El considerar el termino organización viable implica esquemas y relaciones efectivas tomadas por sus miembros como referencia valida en el marco de una actividad conjunta y que se objetivista al describirse sus decisiones, con lo cual se puede evidenciar los comportamientos de sus distintos actores

prevaleciendo los esquemas establecidos por encima de las divergencias que puedan presentarse, conllevando al planteamiento de nuevos concesos o acuerdos básicos para dar sostenimiento a la organización; siendo estos evaluados a fin de determinar su impacto y repercusión en la continuidad de los nuevos procesos.

Por ello, el termino viabilidad organizacional está sustentado en el logro de la existencia de esta como sistema diferenciable en su entorno y de crecimiento basado en capacidades y principios. Es en definitiva la resultante del trabajo de personas que se reconocen como integrantes de un equipo de proyecto, con expectativas y esfuerzo sostenido, con valores y creencias con las cuales internalizan y procesan la realidad. De allí que el paso clave, para definir ideologías organizacionales es captar verazmente lo que creen sus integrantes; su base está en el respeto de los acuerdos básicos que la ocasionaron.

En definitiva, la naturaleza de toda organización está contenida en sus faces componentes, vinculadas estas los intereses y convicciones de los grupos que la conforman. Es más, para construirse y perdurar en el tiempo, la organización debe estar en capacidad de reconocerse y de autoevaluarse, ello le facilita su replanteamiento y el considerar sus propios límites. Esta evaluación implica no sólo lo que puedan mostrar los indicadores de eficacia, es el preguntarse en términos reflexivos sobre las consecuencias respecto al modelo de funcionamiento deseado; es un darse cuenta de la realidad organizacional producto del análisis de su cultura, responsabilidad, praxis de la gerencia, procesos, estructuras, clima organizacional.

Para Etkin (2009 p.46) “toda organización (fabrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad, no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible”. Resulta ser en definitiva un análisis comparativo, una extrapolación al marco cotidiano de su actuar conllevando a la creación de los conocimientos necesarios al detectarse las diferencias entre los servicios y productos que se deben brindar y lo realmente entregado, también se renuevan relaciones tanto internas como externas.

Es así como, en los procesos de aprendizaje se incorporan distintos niveles organizativos, la producción de nuevos saberes basados en nuevos procedimientos y conceptualizaciones con base a motivos y razones sustentadas en: realidades, repensar el futuro, explorar escenarios posibles, renovar modos de pensar, superar los prejuicios y esquemas mentales que limitan la creatividad de los individuos y grupos. El proceso de aprendizaje debe ir más allá de contenidos o programas existentes, este proceso debe darle adaptabilidad y creatividad a la organización permitiendo nuevas formas para mantener lo existente. Todo ello viene a cubrir la brecha entre el conocimiento existente y el necesario mediante procesos razonados.

Basado en lo precedente, encontramos que para aprender las organizaciones demandan de los conocimientos y los procesos, por lo que los primeros – los conocimientos - deben permanecer en ella, siendo la salida de los individuos desacertado para este escenario. De allí lo esencial de la motivación y el compromiso de los individuos para con la organización, el saber y creatividad de esta es generada por los trabajadores. La organización aprende al reformular métodos y políticas apoyadas en los resultados de cada proyecto, de la calidad de sus productos y servicios y de sus integrantes.

Es en este sentido que Etkin (ob.cit) señala: “El proceso de aprendizaje es la capacidad de ir más allá de los programas o esquemas vigentes, aunque los efectos pueden o no ser innovadores”... “es un proceso que viene a cubrir la brecha entre el saber existente y el necesario...”, “se refiere a la existencia de un proceso de adaptación o cambio adaptativo” (p.73). Lo manifestado por Etkin (ob.cit) admite entonces establecer que el aprendizaje adaptativo es ese desaprender y aprender que concede el saber, la estabilización de los procesos naturales derivado de su relación con el medio externo, la incorporación de productos y servicios, ya sea por su creación o mejora; ello sin dejar de reflexionar sobre la visión de futuro y la actitud crítica que se debe conservar.

Debido a estas consideraciones, los conocimientos y la capacitación condicionan la conservación y perfeccionamiento del sistema, sobre la cual la organización edifica sus propios modos de crecimiento, permitiendo su renovación bajo condiciones de cohesión interna - externa y modos de funcionamiento, que en

un contexto incierto y cambiante necesitan de planes, proyectos, capacidades y diseños flexibles para regenerarse. Desde la perspectiva de modelo inteligente de organización (capacidad de mejorar las relaciones internas, la cohesividad y los modos de funcionamiento (p.76)), el aprendizaje y la adaptabilidad son sin lugar a duda su pedestal. No obstante, las organizaciones modernas, distinguidas por su progresivo esquema de vida otorgan un significativo valor a la racionalidad, efectividad, eficiencia y a los recursos humanos, siendo estos evaluados constantemente para determinar su desempeño en la búsqueda del bien común y alcance de objetivos. En función de ello, las organizaciones realizan esfuerzos para minimizar la frustración y distorsión que suscitan en el seno de los trabajadores y la sociedad en general, por lo cual deben estimular la creación de agrupaciones humanas racionales y originar la máxima satisfacción posible de los actores intervinientes.

Por otro lado, Etzioni (1979) identifica que los fines u objetivos de una organización cumplen varias funciones: orientan en la descripción de un estado futuro de los asuntos que la organización busca (líneas de guía para las actividades), justifican estas actividades legitimando la existencia misma de la organización, sirven como patrón para medir el éxito (su efectividad y eficiencia) y también como una medida para quien estudia una organización desde el exterior de ella.

Figura No.03: Funciones de los Objetivos Organizacionales.



Fuente: Chirinos, N (2019).

Por tanto, la nueva sociedad de organizaciones o sociedad moderna e industrializada, diferenciada por los rasgos de personalidad dentro de los grupos sociales, pasan por los elementos naturales como trabajo, capital y organización, donde el análisis organizacional sujeta a esta sociedad e involucra la colaboración de las personas y estas a su vez participan en varias organizaciones, por lo que se requiere de flexibilidad, aguante ante las frustraciones y permanente deseo de realización para seguir adelante.

Las Organizaciones en el marco del Paradigma de la Complejidad.

Se concibe la gestión de las instituciones en el marco del paradigma de la complejidad a través del análisis derivado de las grandes transformaciones que han dado los sistemas de gestión por competencias introducidos en las grandes organizaciones en estas décadas; ello ha permitido el estudio del desempeño humano a través de la demostración de las capacidades generando como interpretación la complejidad que busca el desarrollo personal y las

formas que determinan los comportamientos en las organizaciones. El problema es que la gran mayoría de las instituciones no utilizan los sistemas de gestión de recursos humanos y del desempeño para alinear a las personas con su estrategia; sino que utilizan sistemas que evalúan el desempeño a través de herramientas que no son fiables y en ocasiones incluso ofrecen datos que no son relevantes, dado a que no se ajustan a la realidad

Entre tanto Mallado, Bozal y Marín (2016) plantean que la complejidad está vinculada a la ciencia organizacional a través de la perspectiva sistémica, siendo así para el pensamiento complejo representa un hito muy importante en las ciencias sociales, al proponer un planteamiento genérico de la comunicación humana, dado que analiza las relaciones interpersonales dentro de todo el entramado de redes sociales en que se desenvuelve el ser humano, percibiendo desde este contexto a la complejidad con todas sus consecuencias. Por lo tanto, desde la perspectiva sistémica es necesario concebir el planteamiento de estrategias para comprender el grado de complejidad que se refleja desde los marcos más genéricos en base a las culturas organizacionales y por ende laborales.

Ahora bien, el significado de la palabra complejidad posee una carga semántica profunda ello al estar afín con desorganización, caos, incertidumbre. En este sentido, el pensamiento complejo plantea dos aspectos para disiparlo: uno creer que la complejidad elimina la simplicidad y dos confundirla con un todo. Es por ello que, la complejidad puede ser vista como todos aquellos elementos que contribuyan al orden, precisión, distinción en el conocimiento, procurando relacionar las articulaciones entre diversos aspectos de la realidad, estando consiente que el conocimiento completo es imposible.

Con esta posición, Morín (2007) reconoce que el pensamiento complejo vincula permanentemente la constatación de lo inacabado e incompleto de un saber. La complejidad es asumida como un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número muy grande de unidades; entre tanto la complejidad percibe indecisión, dudas, fenómenos fortuitos; en cierto sentido está ligado con el azar, es la incertidumbre en el seno de los sistemas organizados.

De esta manera surgen nuevos paradigmas y nuevas teorías en los procesos funcionales y estructurales de las instituciones, que a su vez producen nuevas concepciones que van incorporándose en las mismas, al respecto Unas (2010,p.8) alude la complejidad de las instituciones como : una categoría a partir de la cual algo se explica, por eso es una comprensión de lo real, no una disciplina, tampoco es una metodología, dado que: la complejidad articula lo desarticulado sin desconocer sus distinciones; en su sentido epistemológico, la complejidad es comprender la concurrencia, el antagonismo y la complementariedad de los contrarios al conjugar certeza con incertidumbre. Es decir, la complejidad ayuda a engranar la realidad del entorno con los elementos diferenciadores que se encuentran dentro de las instituciones. En ese contexto existen procesos que incluyen fenómenos de alta incertidumbre, para las instituciones y sus actores, razón por la cual deben estar preparados a fin de asumirlos y enfrentarlos. Con este horizonte, son muchos los casos en que las instituciones se mantienen ancladas en posturas tradicionales, con miopía a la realidad que presenta el entorno, pues las conductas tradicionales sobre cómo hacer las cosas, deben dar paso a una nueva cosmovisión, más pertinente y compleja.

La complejidad parte de los procesos transformadores que se han suscitado en las instituciones y en el entorno de la misma- es decir en el talento humano- siendo capaces de enfrentar situaciones de incertidumbre; la dinámica que gira en torno a las tecnologías de información, así como las redes dinámicas que permiten la interacción entre las personas, determina estructuras complejas cuyas relaciones son adaptativas a los diferentes comportamientos organizacionales que van adecuándose en función de los cambios. Estas condiciones que versan en el campo institucional plantean nuevos conocimientos que se producen de procesos de incertidumbre y fenómenos internos y externos que circundan en las instituciones y en las organizaciones. Es así como las teorías sistémicas, cibernética se articulan con la información y comunicación, concentrándose fundamentalmente en los procesos de cambio del pensamiento humano que al final es aquel que visualiza los cambios de pensamiento en la sociedad compleja de las instituciones.

En este orden de ideas la complejidad desde las instituciones contemporáneas, representaría la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros y demás actores cuyos componentes se establecen en función de roles, puestos, conocimientos, funciones, rangos, entre otros. La conformación de esas unidades, son producto de un proceso de diferenciación que tiene lugar por la segmentación de la estructura existente o por la adición de nuevas unidades a esa estructura. Este proceso de diferenciación agranda la complejidad repercutiendo en otros aspectos estructurales de la institución, como suele ser los sistemas de gestión.

En consecuencia, la persona forma parte de uno o varios grupos dentro de la organización y con ellos realiza sus tareas, cumple con sus obligaciones, desempeña sus diferentes roles e instaura las relaciones con otros miembros. Así mismo, se pueden considerar la relación entre los grupos y la organización en su conjunto. Los grupos en el contexto institucional vienen a ser realidades múltiples, que abarcan desde los pequeños grupos informales surgidos, hasta los comités sólidos establecidos formalmente o las comisiones y grupos temporales que se instituyen para alcanzar algunos objetivos concretos de la institución.

Según Chiavenato (2005), se ha caracterizado por los siguientes aspectos:

- a) posee principios esenciales (tiene una marcada jerarquización de la autoridad, en la cual los jefes son obedecidos por sus respectivos subalternos), en la cultura organizacional.
- b) tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunica con los órganos o cargos entre sí, a través de las líneas presentes del organigrama.
- c) centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Lo manifiesto, vienen a ser las características más importantes del enfoque tradicional, con estructuras simples y antiguas basadas en las organizaciones de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval. No obstante, las organizaciones complejas reflejan su paso, direccionadas por ciertas características como la incertidumbre, la pluralidad, participación, caos,

intuición, heterogeneidad, desorden, igualdad, permisividad y horizontalidad, entre otras. Siendo así, la intelección que permite explicar estas dos diferencias conceptuales entre la organización tradicional y la compleja, representa el inicio al cambio cognitivo de transformaciones conductuales en los actores, dando paso a un trabajo más colectivo y menos individualista, por parte de los gerentes y sus colaboradores; en general más convivencia y respectivo.

Resulta importante destacar en el marco de la complejidad de las organizaciones, aquellos principios, mecanismos y características que da lugar al comportamiento humano en el trabajo. Ver figura 1

Figura No. 1: Principios, mecanismos y características del comportamiento humano en el trabajo.



Fuente: Chirinos, N & Sandoval, L (2022)

Es así, como es de significativa importancia mostrar en este apartado una visión general en lo relativo a la gestión de los recursos humanos, ya que la actividad laboral en una economía globalizada exige a las instituciones y a su gente ser competitivos. De allí pues, entender los cambios que han marcado la historia del hombre en su contexto laboral y más específicamente en la gestión de recursos humanos, es por lo que, brevemente se incursiona

en su acontecer histórico; para lo cual se realiza una sinopsis de los aspectos importantes que en el mundo de la gestión organizacional y de los recursos humanos se han identificado.

Figura No.04: Nueva Sociedad de Organizaciones



Fuente: Etzioni. (1979). Organizaciones Modernas.

La Gestión de los Recursos Humanos

Es de significativa importancia mostrar en este apartado una visión general en lo relativo a la gestión de los recursos humanos, ya que la actividad laboral en una economía globalizada exige a las organizaciones y a su gente ser competitivos, lo que obliga a su optimización. De allí pues, entender los cambios que han marcado la historia del hombre en su contexto laboral y más específicamente en la gestión de recursos humanos, es por lo que, brevemente se incursiona en su acontecer histórico; para lo cual se realiza una sinopsis de los aspectos importantes que en el mundo de la gestión empresarial y de los recursos humanos se han identificado.

En el transitar sobre la historia, ésta referencia cómo la forma más antigua de organización social es la unión de los seres humanos, por lo que el hombre en comunidad primitiva necesita unirse para subsistir. Luego con la división de la sociedad en clases se estructuran distintas formas para direccionar la clase dominada y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Teorías articuladas con la Gestión de los Recursos Humanos

Con esta orientación y remontándonos al siglo XIX, observamos pluralidad de teorías sobre recursos humanos en el entorno organizacional. Los primeros esfuerzos gestionados en materia de personal están apuntalados hacia la mejora en la aplicación de las técnicas en materia de personal. La revolución industrial da inicio a la función de personal al marcar un punto de inflexión al introducir la mecanización de las tareas, lo cual generó a su vez insatisfacción en los trabajadores, quienes en su intento por mejorar las condiciones de vida manejan la fuerza laboral dada por el sindicato. Ante tal situación de insatisfacción laboral y conflictividad las organizaciones deciden crear los “departamentos de bienestar”, con la finalidad de solucionar problemas a los trabajadores relacionados estos con salud, vivienda y educación. Posteriormente estos departamentos de bienestar son conocidos como “departamentos de personal”.

Ahora bien, la configuración de la función de personal como fruto de la revolución industrial produjo cambios en el mundo laboral, que a saber por Cabrera fueron:

- De las tareas concretas y repetitivas que debían realizar los operarios en sus puestos de trabajo, se pasa al diseño de trabajos multidimensionales en los que los miembros de la organización comparten las responsabilidades con los resultados finales.
- El trabajador va dejando de ser una persona controlada y obligada a regirse por normas establecidas para convertirse en un sujeto que toma sus propias decisiones, se autocontrola y elabora sus propias reglas.
- Se pasa del entrenamiento en el puesto de trabajo a la formación y el desarrollo como procesos que permiten un elevado desempeño, como garantía de competitividad.

- Los sistemas de retribución se hacen más complejos.
- Las estructuras organizacionales son cada vez más planas y se perfecciona la comunicación; así como el liderazgo, la motivación y la participación conjunta en la toma de decisiones.
- Rápida transformación de la tecnología que provoca innumerables cambios en una organización.
- Cambios en el tamaño de una organización que condiciona su complejidad.
- Creciente normalización laboral que condujo a su sistematización en el Derecho Laboral y con ello la presencia de un personal especializado (2005, pág. 1).

En consecuencia, las organizaciones nacen con un firme y permanente propósito: máxima producción a menor costo. Por ello, a finales del siglo XIX las organizaciones que dominaban el panorama económico en los países desarrollados constituyen un fondo que da origen a una escuela que orienta sus acciones hacia la unificación de los distintos criterios manejados en lo relativo al personal, pero siempre con el mismo fin último: máxima producción y bajo costo. Es así como nace La Escuela Clásica o Dirección Científica del Trabajo, siendo su precursor Frederic Taylor (1856-1915) quien señala los principios de la dirección científica escritos en su obra *The Principles of Scientific Management*, en 1911. Principios que baso en su idea de que el hombre es un ser racional que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales.

Es así como Taylor inicia sus investigaciones, en los departamentos de bienestar, bajo una concepción del trabajo motivado por factores económicos. No consigue resolver las situaciones importantes que aquejaban a los departamentos de personal, por resultar incompleta la gestión que estos realizaban. Para ese entonces, solo tenían como actividades asignadas a realizar: la elaboración de la nómina, la selección de personal, la negociación con sindicatos, la formación, recoger información sobre los trabajadores. En sus investigaciones, las cuales realiza en simultáneo con Henri Fayol (1814-1925) y Max Weber (1864-1920), desarrollan distintas técnicas para racionalizar y organizar el trabajo dando como resultado que la conducta del hombre no

está determinada por incentivos económicos. Para sus estudios utilizan como métodos los principios de ingeniería industrial, la observación y la medición, entre otros.

Entra luego en acción Elton Mayo (1880-1949) a principios del siglo XX, quien apoyado por la Universidad de Harvard adapta y renueva las técnicas para realizar el trabajo considerando como base primordial el individuo y sus motivaciones. Surge así la Escuela de las Relaciones Humanas, hace estudios sobre el comportamiento humano en el trabajo, para lo cual modifica las condiciones laborales a cinco (5) trabajadores de una organización en lo relativo a iluminación en las áreas de trabajo resultando en aumento de productividad. Lo significativo es que se obtienen esos incrementos de producción con mejoras o no en la iluminación de dichas áreas; clave en este experimento fue la atención personal y especial que estos trabajadores recibieron durante el mismo. Concluye con el efecto Hawthorne, que evidencia que los efectos sociológicos y psicológicos influyen en el trabajo y que no solo es la motivación económica lo que mueve al trabajador, premisa que promovía la escuela clásica iniciada por Taylor.

Tabla No.01: F. Taylor y E. Mayo. Ideas principales de sus investigaciones

Frederic Taylor	Elton Mayo
Ideas principales	Ideas principales
Aplica la ley de del mínimo esfuerzo.	La técnica no es lo único que determina la productividad
No necesita pensar.	Necesidades psicológicas y fisiológicas son claves para la productividad
Trabajo en equipo no es beneficioso.	Grupos informales son elementos fundamentales para la productividad.
Única motivación es la compensación económica.	Cada trabajador es diferente.
La menor iniciativa es promovida por el trabajador.	Los humanos poseen factores motivacionales, no solo económicos.

Fuente: Chirinos, Nilda (2019).

Los diferentes enfoques manejados hasta ese momento muestran concretamente lo siguiente: los estudios de Taylor (ob.cit) utilizando la racionalización como determinante para la productividad (hombre racional) y de Mayo (ob.cit) resaltando la influencia del factor humano en ella (hombre social), son evidentes. Por su parte, Mayo (ob.cit), atribuye a la humanización del trabajo al incremento de la productividad y como elementos contributarios identifica: la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, la comunicación, las motivaciones no económicas, entre otros elementos. Mas sin embargo estas teorías, como muchas del mundo del trabajo, no son totalmente efectivas dado que no resuelven las distintas situaciones que plantean los trabajadores. Siendo así las cosas, es esencial que cada organización precise claramente sus metas así como los aspectos positivos y negativos que tiene. Son también protagonistas en esta escuela, Karl Lewin (1890-1947), Douglas Mc. Gregor (1906-1964).

Luego, fruto de las ilustraciones de Herbert Simon (1940-1960), se sitúan los estudios de la administración de empresas ajustados hacia una organización compuesta por un colectivo humano. Señala Simon (1969, p: 54): “Las organizaciones son grupos algo duraderos de individuos que realizan ciertas actividades, de las que, por lo menos algunas de ellas, se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo”. Con este señalamiento nace el concepto de hombre organizacional que examinado bajo la mira de gestión de recursos humanos, se orienta a la necesidad de componer equipos de trabajo efectivos; por lo cual hay que conocer previamente los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones al igual de como ellas despliegan sus interrelaciones, proporcionando así preeminencia al factor humano dentro de las empresas, de la necesidad de facilitar su constante capacitación y los incentivos sociales para despertar y mantener la motivación para un mejor desempeño.

No obstante, los cambios originados por los efectos sociales, políticos y económicos producto de la crisis generada por el capitalismo, impacta negativamente en el modelo de desarrollo de los países, haciendo inevitable la búsqueda de nuevas teorías que deben dar respuesta a los nuevos escenarios, todo lo cual repercute indiscutiblemente en reformas a la teoría de los recursos

humanos. Surge la Escuela de las Ciencias Administrativas destacando entre sus procuradores : Edwards Deming (1900-1993); Philip Crosby (1926-2001); Kaoru Ishikawa (1915-1989); Armando Feigenbaum (1936); Joseph Jurán (1904-2008); Daniel Katz (1961), por nombrar algunos. Esta escuela de las ciencias administrativas matiza hacia distintos caminos y supuestos, a saber: el Enfoque de Sistemas, Teoría de la Calidad Total, Teoría Z, Teoría de la Contingencia y la Nueva Teoría de las Relaciones Humanas.

Con estas representaciones y mirando a lo interno de esta escuela, se tiene la Teoría de la Calidad Total, la cual estampa un enfoque clientelar hacia los recursos humanos, es decir, cualquier servicio dado por la empresa hacia el personal debe ser percibido por los trabajadores (cliente interno) como beneficioso. También se encuentran los modelos de participación – círculos de la calidad- siendo estos por su misma naturaleza proclive a la mejora en la cooperación y el compromiso de los trabajadores con la tarea y el equipo de trabajo.

La Teoría “Z” o Método Japonés, es desarrollado por William Ouchi y Richard Páscale, para ellos su mayor preocupación estaba en el conocer las causas del fenómeno japonés, destacando que el estilo gerencial es lo que marcaba la diferencia entre la cultura japonesa y la americana, así como el entender al trabajador como un ser integral que no separa su vida personal de la laboral, siendo ello vital para la productividad organizacional. Invocan aspectos que deben ser trabajados como la confianza, el empleo de por vida, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones de manera colectiva para un mayor rendimiento individual y organizacional. Es una filosofía donde el compromiso de la organización esta con su gente.

Por otra parte, el Enfoque Contingencial de Lawrence y Lorsch, defiende la existencia de un camino condicionado a la conveniencia del trabajo a realizarse, en este sentido todo depende de todo. Es así como, derivado de las teorías referentes, se tiene lo positivo de todos estos estudios que al estar orientadas hacia el trabajo del hombre humanizado trae consigo el surgimiento de teorías como: La Teoría Burocrática de Max Weber orientada hacia la búsqueda de un modelo de organización racional que pudiera caracterizar todas las variables interactuantes y el comportamiento de sus actores en una realidad

organizacional compleja y en constante crecimiento. El enfoque Neoclasista, también llamada Escuela Operacional o del Proceso Administrativo de Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell. Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, Gorge Terry, Morris Hurley, Louis Allen; sus estudios consistieron en determinar las funciones de los administradores, para deducir de ellas los principios de la praxis administrativa.

Siguiendo con la temática, encontramos la teoría Estructuralista sus aportes lo dan Etzioni, Blau, Scott, entre otros y surge por la necesidad de considerar a la organización como unidad social grande y compleja donde interactúan variedad de grupos sociales. Teoría del Comportamiento Organizacional donde Simón, entre otros, da un aporte significativo al proporcionar el enfoque de las ciencias del comportamiento dentro de las teorías administrativas; estudia la dinámica de las organizaciones y el comportamiento de individuos y grupos dentro de ellas. Teoría de los Sistemas, nacida con los estudios de Ludwing Von Bertalanffy; en ella se afirma la no separación de las propiedades de los sistemas, debido a que un sistema se da al estudiarlo globalmente, lo cual se involucra en su estudio todas las partes interdependientes.

Con todo este acontecer llega la década de los 90, países desarrollados subrayan la recurrencia de modelos conceptuales de gestión de recursos humanos en las organizaciones cuyos aportes corresponden a Senge (1999), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002), Ulrich (2006). En esta década se desarrolla la gestión de recursos humanos con enfoque estratégico, ello debido a la vinculación de la estructura y los componentes de gestión. El enfoque dado a las nuevas teorías de las relaciones humanas son el reflejo de un contexto globalizado, impactado por la comunicación, las tecnologías de información y la conversión del conocimiento, que sumados todos estos elementos constituyen un fundamental recurso económico. Al estar las transformaciones concernientes a la gestión de recursos humanos relacionadas a lo vertiginoso de los cambios generados por el mundo globalizado conlleva a la ampliación y profundización del conocimiento científico, así como a la optimización del proceso productivo y mejora de los resultados económicos.

En este orden de ideas, cabe señalar que a partir de la segunda mitad del siglo XX nace el enfoque del capital humano asociado a los procesos educativos y de capacitación. Sin duda alguna los cambios que se han generado tanto a lo externo como a lo interno de las organizaciones en este siglo XXI han estimulado a los gestores de recursos humanos a diseñar estrategias y políticas con base a personas calificadas que asuman los retos y cambios que la organización amerite.

Se transita ahora desde la conceptualización de Capital Humano (características psico-biológicas, innatas o naturales, de una persona en su accionar y sujeto a mediación) hacia la de Talento Humano (suma de capacidades - conocimientos y competencias- compromiso y acción); descuello en este peregrinar la faceta del hombre creativo. Para Chiavenato (ob.cit) se viaja desde la administración de recursos humanos hacia la gestión del talento humano. “Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización” “ las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiados como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares son los nuevos socios de la organización” (2002:105).

La anterior diferenciación sumada a los elementos contenidos en los señalamientos de Cuesta sobre la Gestión de Recursos humanos (GRH), o Gestión Humana o Gestión del Talento Humano : “tiene por objeto la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizadas o independientemente de las personas como seres sociales, ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación” (2010:24); clarificando este trazado el valor estratégico del hombre creativo en la organización.

Complementa estas definiciones Lorenzo (2013:57): “La gestión del talento Humano no solo debe tomar en cuenta el conocimiento, sino todas las competencias necesarias para alcanzar altos niveles de desempeño y

resultados en una esfera de la actividad humana”. Ello lleva a sintetizar que el término Talento Humano está basado en la idea del hombre indispensable para el éxito organizacional. Autores como Albizu y Landaeta (2001) señalan que los objetivos estratégicos de recursos humanos definen la situación a la cual se quiere llegar en un plazo determinado; identificando estrategias competitivas, así como los recursos y capacidades disponibles para lograrlo. Estas estrategias y objetivos se orientan hacia: la organización, los productos, las áreas funcionales y las relacionadas con el entorno.

En este orden de ideas, toda organización debe posicionar de manera relevante la gestión de recursos humanos, ya que la misma está orientada hacia la consecución de objetivos en función a los requerimientos estratégicos. En la gestión de recursos humanos se llevan a cabo actividades donde se requiere planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar procesos que promuevan el desempeño de las personas; sin dejar de lado el alcance de los objetivos individuales presentes en ellos. En virtud de ello, es indispensable concebir el enfoque multidimensional de gestión, por lo que deben incorporarse aspectos pluriculturales del sitio o espacio geográfico, estilos de vida y elementos patrimoniales donde se enmarca la organización.

Con este planteamiento, son variados los propósitos y objetivos a concebirse en la gestión de recursos humanos. Werther y Davis (1991) identifican objetivos sociales (basados en principios éticos y socialmente responsables), objetivos corporativos (contribuye al logro de las metas organizacionales), objetivos funcionales (favorece las acciones de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización) y objetivos personales (para que cada integrante de la organización alcance sus intereses particulares). En consecuencia, de la gestión de recursos humanos derivan procesos cuya enunciación se muestra en el tabla No. 02.

Tabla No. 02: Procesos de Recursos Humanos

PROCESOS	DEFINICIÓN
Procesos Básicos	Son aquellos procesos previos a que la persona se incorpore a la organización, buscan analizar por una parte los puestos de trabajo y por la otra esbozar la planificación de los recursos humanos.
Procesos de Afectación	Son aquellos procesos donde los individuos se incorporan a las organizaciones. Se destacan dentro de ellos: el reclutamiento, la selección, la contratación, la socialización del individuo al puesto de trabajo y a la organización.
Procesos de Formación y Desarrollo	Se considera aquel proceso que permite el mejoramiento de la formación profesional dentro de la organización, a fin de que pueda establecerse la conexión entre la formación y las responsabilidades que la empresa le permita asumir.
Procesos de Mantenimiento	Considerados como aquellos procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. (Higiene Seguridad-Sindicatos-Calidad de Vida).
Procesos Sustractivos	Procesos que recogen la desvinculación del trabajador de la organización, bien sea de forma involuntaria(ejemplo: el despido) o de forma voluntaria (dimisión o jubilación).
Procesos de Evaluación y Compensación	Supone que todo trabajo debe ser remunerado y compensado para lo cual es necesario llevar a cabo evaluaciones de desempeño con el propósito de registrar sistemáticamente si se están cumpliendo con las exigencias propias del cargo ocupado.

Fuente: Cejas y Chirinos (2016).

En este sentido, Chiavenato (2000) hace referencia a seis subsistemas que enmarcan la gestión de recursos humanos, a saber: Admisión de personas. Aplicación de personas. Compensación de personas. Desarrollo de personas. Mantenimiento de personas. Evaluación de personas. El gestionar los recursos humanos no solo es un proceso administrativo , sino que suman otros elementos que permiten el desarrollo de otros subsistemas dentro de él, los cuales están orientados hacia la búsqueda de beneficios y resultados positivos hacia la gente y por ende hacia la organización. En la tabla No. 03 se identifican los propósitos de los distintos subsistemas.

Tabla No. 03: Subsistemas y propósitos

SUBSISTEMAS	PROPÓSITOS DEL SUBSISTEMA
Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	Hace referencia a la investigación de mercado de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la integración de los nuevos empleados al ambiente interno de la organización.
Subsistema de Aplicación de los Recursos Humanos	Corresponde al análisis y descripción de los cargos, la planeación y distribución de los recursos humanos, los planes de carrera y la evaluación del desempeño.
Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos	Se refiere a la administración de salarios, los planes de beneficios sociales, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales.
Subsistema de Desarrollo de los Recursos Humanos	Incluye a la formación y desarrollo del personal y el desarrollo organizacional.
Subsistema de Seguimiento, Evaluación y Control de los Recursos Humanos	Representa la base de datos, los sistemas de información y las auditorías de recursos humanos.

Fuente: Cejas y Chirinos a partir de Chiavenato (2000).

Lo planteado indica que integrar y coordinar recursos organizacionales (materiales, económicos, personas, tiempo, espacio,) para alcanzar objetivos vendría a ser la función de toda gestión administrativa y los resultados organizacionales se obtienen como consecuencia de los procesos que se realizan en las distintas áreas estructurales, las cuales se interrelacionan. Para competir a través de las personas, se requiere de estas, de sus conocimientos, habilidades y capacidades por lo que los gestores de recursos humanos deben desarrollar estrategias efectivas de atracción, incorporación, mantenimiento, desarrollo y evaluación del desempeño. Por ello, la función gerencial debe integrar la experiencia de los especialistas de recursos humanos con las experiencias de los distintos gestores de las áreas funcionales de la organización para obtener el máximo aporte y felicidad de los trabajadores.

Vale igualmente destacar las apreciaciones de Chiavenato (2002) y Baggeni (2003), quienes destacan que la Administración de Recursos Humanos (ARH) surge por el crecimiento y complejidad de las organizaciones y también de las tareas implícitas en ellas, conduciendo tácitamente hacia aspectos relacionados con la psicología industrial, seguridad industrial, medicina del

trabajo, ingeniería de sistemas, cibernética y derecho del trabajo. Por otro lado, González (2002) hace referencia al desarrollo de la función de personal en base a dos criterios: uno la concepción subyacente que se tiene del empleado y el otro los sistemas predominantes en cada momento histórico de gestión empresarial. Estos dos razonamientos muestran la forma de gestionar las personas en las organizaciones.

Por ello, al establecerse los cambios ocurridos en las funciones de personal se están instituyendo las distintas actuaciones que hoy deben gestionarse con las personas. En toda organización, el funcionamiento de la gestión de recursos humanos es su parte esencial derivado del enfoque sistémico producto de su continua interacción, tanto con el ambiente organizacional interno como el externo; por lo que este carácter integrador (Chiavenato) posibilita la sinergia organizacional. A partir de estos criterios, se pudieran identificar entonces fases de avance de la gestión de recursos humanos en las organizaciones a saber: fase de iniciación (aparición del Taylorismo hasta finales de la segunda guerra mundial), fase de progreso (finales de la segunda guerra mundial y hasta la década de los años setenta), fase de cambio (inicio de la década de los ochenta hasta mediados de los noventa) y fase estratégica (mediados de los noventa a la actualidad).

En otro orden de ideas, en el estudio de las organizaciones se derivan tres niveles de análisis organizacional, identificados estos como de: comportamiento social (visualiza la compleja sociedad de organizaciones y la trama de interacciones que desarrollan), comportamiento organizacional (la organización interactúa con el ambiente, con sus componentes y sus partes pertinentes) y comportamiento individual (sintetiza conceptos como motivación, aprendizaje, comportamiento y comprensión de la naturaleza humana). En virtud del acontecer progresivo de la gestión humana, encontramos en la actualidad la existencia de una mezcla de saberes derivados de las teorías construidas y del fruto de factores como: la actual valorización dado al factor humano, los frecuentes cambios que se generan en las organizaciones y por ende en las áreas de recursos humanos, la importancia creciente que tienen los objetivos sociales y económicos, las innovaciones tecnológicas y la resistencia que ellas originan; todo ello orienta hacia una nueva connotación del papel a desplegar en las áreas de recursos humanos.

Donde antes se desarrollaban practicas organizacionales con total y absoluta planificación, control de actividades y toma de decisiones; hoy se va hacia una organización donde la integración, la mediación, la coordinación, el trabajo en equipo, la comunicación, el empoderamiento, la toma de decisiones, el conocimiento, las características personales de cada trabajador deben configurar los valores organizacionales y los recursos humanos su valor estratégico; por lo cual se debe desarrollar un proceso de gestión de recursos humanos que instaure dispositivos de integración, concepción sistémica, con alcances a todos los miembros y en todos sus niveles para así garantizar ambientes socio-laborales positivos.

Por todas estas consideraciones es importante señalar ciertos principios generales identificados por Capó que rigen el sistema de gestión de recursos humanos:

- Carácter sistémico: Interrelación de los subsistemas que conforman el sistema de gestión de recursos humanos, con el resto de los que integran la organización.
- Orientación hacia la estrategia del futuro: Los objetivos principales deben garantizar el cumplimiento exitoso de la misión y los objetivos estratégicos de la organización en busca de la excelencia y la competitividad.
- Carácter científico-técnico: Aplicación consecuente de los métodos de investigaciones científicas que permitan argumentar las propuestas de modificación y necesario desarrollo, para evaluar la efectividad de los métodos.
- Flexibilidad y dinámica: Adecuación de las exigencias y necesidades, teniendo en cuenta el momento y entorno.
- Carácter educativo: Formar integralmente al hombre.
- Descentralización de funciones y atribuciones: Que se desarrollen a todos los niveles institucionales.
- Participación de los trabajadores: Participación real y efectiva de los trabajadores en todas aquellas actividades que permitan lograr un clima laboral adecuado. (2004, pag.8).

Es esencial consolidar los principio señalados por Capó para lograr la preeminencia de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Modelos de gestión de recursos humanos

La variedad de modelos de gestión de recursos humanos desarrollado en el transcurrir del tiempo dan muestra de la dinámica y compleja praxis que genera el implementarla en las organizaciones. La diversidad de modelos formulados sobre el tema recursos humanos se compendian en la figura No. 05 , sintetizándose seguidamente.

Figura No. 05: Modelos de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Chirinos, Nilda (2019).

*Modelo conceptual de recursos humanos de Harper y Lynch (1992). Evalúa el potencial humano, la motivación y el clima organizacional; más sin embargo no integra los distintos subsistemas de recursos humanos. La selección y socialización los considera como procesos no importantes.

* Modelo conceptual de gestión de recursos humanos de Werther y Davis (1992). Considera el ambiente interno- externo, define funciones relevantes de

los procesos de planeación, desarrollo, evaluación, compensación, relaciones interpersonales, y las relaciones sindicales. No incorpora el diseño de cargos, reclutamiento y la socialización de los trabajadores, al igual que no considera las funciones de recursos humanos en los distintos subsistemas.

* Modelo funcional de gestión de recursos humanos de Beer y sus colaboradores (1992). Establece la integración interna en los procesos de recursos humanos, identificando a estos como ventaja competitiva para el desempeño y resultados de la organización; más sin embargo no reconoce el proceso de auditoría de recursos humanos.

* Modelo de administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato (1993). Plantea el enfoque sistémico, por proceso, elitistas y no estandarizados. Excluye el papel de las auditorías y el proceso de participación y de gestión.

* El proceso de gestión de los recursos humanos dada por políticas. Centro de Investigación y Desarrollo Carso (CIDECA, 1994). Como elementos claves tiene la estrategia y cultura, políticas y objetivos.

* Modelo de gestión por competencias. Mertens (1996). Identifica tres modelos para determinación de las competencias profesionales a saber: Funcionalista-Constructivista y Conductista. Su importancia está en el abordaje de la estrategia, el sistema de trabajo y la educación.

* Modificaciones al modelo funcional de gestión de recursos humanos de Beer y sus colaboradores, aplicados por Cuesta (1997). Modelo de gestión de recursos humanos (2007) que facilita el diagnóstico, proyección y control de la gestión estratégica (GRH DPC) de Cuesta (2010). Centrado en un enfoque de calidad, concibe el desarrollo de procesos: Diagnóstico (D), Proyección (P), y Control (C). Sin embargo en su orientación no se distingue con claridad las funciones integradas de los distintos subsistemas de recursos humanos.

Lo expuesto evidencia que la gestión de recursos humanos no es una concepción abstracta, sin duda ha evolucionado en el transcurrir de los tiempos, ello debido a las condiciones históricas sociales que la han signado.

Plantea en sus distintos enfoques o escuelas del pensamiento que las organizaciones hoy deben orientar su atención hacia el recurso humano. Preparar a los trabajadores para que asuman decisiones institucionales, desarrollen habilidades y valores compatibles con los planes estratégicos y procesos de las organizaciones, es la capacidad efectiva y real que se dispone organizacionalmente para alcanzar el éxito y por ende el bienestar de la humanidad.

Las Funciones de la Gestión de los Recursos Humanos

La gestión estratégica de recursos humanos impulsa para el desarrollo de sus funciones la integración, las relaciones coordinadas y el flujo de información para atender la integralidad de sus actividades, agregando valor que es reconocido por las organizaciones; para ello se requiere la acción profesional de sus integrantes en los distintos niveles. En este sentido, las funciones principales de la gestión de recursos humanos están identificadas como:

Planeación: su objetivo es prever o pronosticar la necesidad de fuerza laboral requerida, en términos de cantidad y competencias que una organización demanda para un periodo determinado. Tiene como premisas el análisis y descripción de los cargos y son la base para establecer las exigencias identificadas como requisitos para ocupar cargos en la misma.

Reclutamiento: es el llamado o publicidad que hacen las organizaciones a fin de obtener en términos de cantidad y calidad los candidatos necesarios para cubrir los cargos disponibles. Proceso que debe realizarse con criterios de efectividad para dar garantía de una selección acertada, para lo cual incide la experticia del reclutador, la información veraz que se maneje al momento de reclutar, las fuentes (internas o externas) y las técnicas utilizadas durante el proceso.

Selección: es elegir él o los candidatos con las competencias necesarias que promuevan su buen desempeño. Es un proceso comparativo y de decisión, que se apoya en diversas actividades y técnicas para lograr los resultados esperados en cuanto a calidad.

Inducción: son actividades orientadas al recibimiento y adaptación de los nuevos integrantes de la organización con su grupo de trabajo, responsabilidades a cumplir, cultura organizacional.

Capacitación y Desarrollo: son procesos permanentes, sistemáticos y planificados en base a necesidades presentes y futuras de las organizaciones, grupos e individuos, que están orientados a oportunidades de mejora relacionadas con mejora en conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades de los individuos para elevar la efectividad de su trabajo, calidad de vida y competitividad de las organizaciones.

Gestión del Desempeño: proceso ligado a la evaluación de competencias, potencial y resultados obtenidos al ejecutar el trabajo, se constituye como elemento motivador de este y a la preparación respecto a nuevas exigencias, reconocimientos y alineación de los intereses de los trabajadores con los de la organización, ello en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Remuneración: su base, como en todas las funciones de la gestión de recursos humanos, son las descripciones de cargo. El proceso parte de la valoración de los cargos a objeto de dar un valor específico a los mismos dentro de la estructura organizativa y determinar su compensación en términos de equidad, justicia y calidad de vida de los trabajadores, favoreciendo la eficacia en las organizaciones.

Promociones: proceso cuya base son las competencias de los individuos, por lo que el crecimiento del trabajador, su potencial, desempeño y desarrollo de carrera esta dado por el crecimiento y evolución futura de la organización y de sus mismos integrantes.

Estructura Organizacional: las estructuras organizativas son cada vez más planas, flexibles, con menos niveles intermedios, causando mayor descentralización, autonomía en las decisiones a ser tomadas, por lo que se demandan mayores competencias y responsabilidades por parte de los trabajadores.

Sistemas de trabajo: la relación directa de los trabajadores con la organización son los puestos de trabajo, por tanto los sistemas de trabajo están cedidos de acuerdo a los contenidos de los cargos, la tecnología del mismo, las personas, estilos de dirección, políticas y prácticas organizativas.

Relaciones de Trabajo: son relaciones complejas : trabajador/ organización. Los individuos y la sociedad plantean muchas demandas a las organizaciones, para lo cual existen mecanismos institucionales que formalizan los derechos y obligaciones de estas para con sus empleados y la sociedad en general.

Seguridad e higiene en los entornos laborales: la gestión de seguridad, higiene y comportamiento implica solucionar una cantidad de temas prácticos, legales y éticos que exigen equilibrar los derechos individuales con las necesidades organizacionales, en este sentido es fundamental diseñar políticas y prácticas efectivas orientadas a salvaguardar el bienestar físico y emocional de los trabajadores, los empleadores y la sociedad.

Es frecuente considerar la gestión de recursos humanos como proceso diligente que facilita la contribución de los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales, así como la cristalización de los objetivos individuales de sus actores. Se trata entonces de un proceso que integra funciones y actividades laborales, donde se materializan resultados que permiten lograr el mantenimiento y competitividad de las organizaciones en el tiempo. En este sentido debemos entender el carácter sistémico, holístico e integrador de la gestión de recursos humanos, que busca atraer, retener y desarrollar las personas idóneas.

Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos

Este apartado refiere algunos temas del subsistemas de recursos humanos y son: Selección de Personal, Formación y Desarrollo, Desempeño Laboral, fundamentando de manera particular lo relativo a las Competencias laborales con especial énfasis en las Competencias Transversales articuladas con la Selección de Personal.

CAPITULO

II

SELECCIÓN DE PERSONAL



Selección de Personal

Gestionar los procesos de selección de personal en forma tradicional, involucra insertar en las organizaciones individuos que quizás puedan tener o no las competencias necesarias para asumir con éxito las funciones que le son encomendadas. La selección de personal es el proceso por el cual se elige, contrata e incorporan personas en cargos específicos. Es una acción de importancia superior para cualquier institución ya sea pública o privada, ello por la necesidad de incorporar candidatos apropiados, con los rasgos afines al cargo a ocupar. La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de una organización debe comenzar con una adecuada y eficiente selección del personal que la conforma. (Morales, 2008). En este sentido y a criterio de la investigadora se muestra en el cuadro No. 01 la secuencia general de cómo debe ser desarrollado el proceso de selección de personal.

Cuadro No. 01: Proceso de Selección de Personal



Fuente: Chirinos, Nilda (2014).

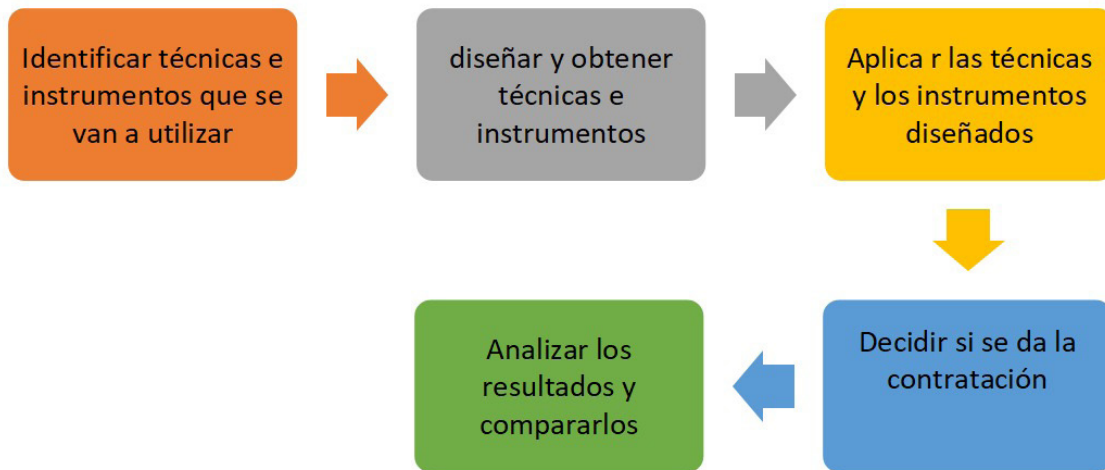
Para reclutar y seleccionar de manera efectiva a las personas con el talento requerido en función a los compromisos o responsabilidades a cumplir, se debe atender todas las fases para la selección de personal las cuales de acuerdo a la práctica profesional de la investigadora están referidos a cuatro grandes procesos: Reclutamiento – Selección – Contratación e Inducción de personal. Procesos estos que conforman procedimientos como lo son: •Análisis y definición de perfiles. • Redacción de la convocatoria. • Elección de los medios de difusión. • Convocatoria (interna o externa). • Preselección de currículos. • Evaluación de candidatos: entrevistas - Aplicación de pruebas. • Chequeo de referencias. • Informes de resultados de los candidatos participantes en el proceso. • Presentación de candidatos a los departamentos solicitantes. • Exámenes Médicos • Decisión de contratación • Contratación. • Inducción y familiarización • Actualización de la base de datos.

El proceso de selección de personal cobra importancia significativa al estar esté vinculado a los objetivos y estrategia de la organización. Son varias las razones que invitan a gestionar eficientemente dicho proceso, entre ellas: alcanzar los objetivos propuestos, crecimiento del mercado, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento, cubrir posiciones vacantes generadas por rotación de personal, surgimiento de cargos debido a exigencias organizativas no previstas, jubilaciones. Por ello, para garantizarse trabajadores competentes, es decir elegidos de acuerdo a las exigencias de los cargos a desempeñar, es necesario establecer en las organizaciones procesos de selección de personal exitosos.

Es el proceso de selección de personal, permite a la empresa dotarse del talento necesario, para complementar al que ya dispone, para conseguir los resultados y objetivos que necesita.

El talento se compone de dos factores básicos: la capacidad y el compromiso. En un clásico proceso de selección se enfatiza y trabaja mucho más en la capacidad de la persona, medida a través de un historial profesional, de sus logros, de su formación básica, que en las características de la misma, que permitan predecir el grado de compromiso que pueda alcanzar con la organización.

Figura Proceso De Selección De Personal



Fuente: Chirinos, Nilda (2013)

Según (Magda Cejas, 2013, pág. 62) Los sistemas de información como soporte tecnológico para la toma de decisiones en la gestión de talento humano constituyen una fortaleza, los documentos que se utilizan en la selección del personal son: requisición del personal, pruebas, síntesis curriculares.

- Currículum vitae: documento donde se describe rápidamente los antecedentes profesionales y de igual manera su formación profesional.
- Solicitud de empleo: es un documento donde se obtiene información rápida de los solicitantes.
- Entrevistas de selección: En este tipo de entrevista se obtiene mayor información que en los otros métodos, dado que se puede observar cómo se comporta el individuo y como podría formar parte del equipo.
- Pruebas de selección: es un tipo de medición de carácter objetivo se utiliza para medir el comportamiento el conocimiento etc.
- Investigación de antecedentes: se realizara para corroborar la información brindada por los solicitantes a la empresa.
- Examen médico: este requisito sirve para saber cómo se encuentra de salud el solicitante.

La entrevista se puede dividir en tres partes:

- Antes: en este momento se analiza el currículum del solicitante y se hace el guión de la entrevista.
- Durante: proceso en que ocurre la entrevista.
- Después: se hace una recolección de información y se analiza dicha información.

En la entrevista se puede dar paso tanto a las preguntas directas como las preguntas indirectas, para poder conocer como actuaría la persona ante una situación determinada. De igual manera durante la entrevista las personas encargadas de realizar la entrevista deberá hacer uso de las técnicas de eco para enfatizar en algo determinado o importante de igual manera se debe usar la técnica de resumen.

Dentro de las pruebas que se les realiza a los solicitantes de las pruebas tenemos

- 1.Pruebas psicológicas
- 2.Pruebas de conocimiento
- 3.Pruebas de desempeño
- 4.Pruebas de respuestas gráficas
- 5.Pruebas de polígrafo
- 6.Psicotécnicas

Según Chiavenato (2003) las personas y las organizaciones no nacen juntas, por tal razón las personas (que forman parte del mercado de recursos humanos) escogen a las organizaciones en las que desean trabajar, al mismo tiempo que estas (que son parte del mercado laboral) escogen al personal que formará parte de su organización. Esta elección reciproca depende de diversos factores y circunstancias, pero en cualquiera de los casos provoca una relación que nace a partir del momento en que las organizaciones divulgan sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan como buscarlas y así comienza la relación. Este primer contacto es precisamente la primera tarea del subsistema de admisión de personal: el reclutamiento que funciona

como puente entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos y que va de la mano con la segunda tarea del proceso de admisión: la selección de personal.

Reclutamiento de Personal

Célis y Hernández (2000) plantean que el reclutamiento es el proceso de solicitar, identificar y captar candidatos que desean cubrir un puesto vacante.

Por su parte Chiavenato (2003) plantea que el reclutamiento

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretenda llenar. (p. 95)

Englobando las definiciones anteriores Chiavenato (2003: 95) expone que el reclutamiento “es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo”. Complementa explicando que es un proceso de comunicación de doble vía en el que la organización comunica y divulga oportunidades de empleo al tiempo que atrae candidatos para el proceso selectivo. El proceso debe no solo comunicar y divulgar, sino alcanzar su objetivo final atraer candidatos para seleccionar.

El proceso de reclutamiento según su aplicación puede clasificarse en reclutamiento interno o reclutamiento externo. Cada una de estas clasificaciones tiene sus características particulares, pros, contras, técnicas a utilizar y hasta evaluación; pero, independientemente de esto la organización atendiendo a sus necesidades, capacidad económica, cultura organizacional, entre otros aspectos será la encargada de definir con qué tipo de reclutamiento trabajará e incluso en muchos de los casos las empresas optan por un reclutamiento mixto donde combinan el externo e interno. El proceso de selección culmina

cuando se promueve un candidato para ser seleccionado.

Reclutamiento Interno

Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, lo que ocasiona un privilegio en los empleados actuales con mejores oportunidades a través de las transferencias (cargos del mismo nivel pero que involucran otras habilidades y conocimientos de las personas y están situados en otra área de actividad de la organización) o los ascensos (promoción a cargos más elevados y complejos pero en la misma área de actividad de la persona).

Chiavenato (2003) plantea los pros y contras del proceso de reclutamiento interno. Entre los pros se encuentran los siguientes: aprovecha mejor el potencial humano de la organización, motiva el desarrollo potencial de los actuales empleados, incentiva a la permanencia de los empleados y su fidelidad en la organización, ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental, los nuevos miembros no requieren socialización organizacional, como los candidatos son conocidos la probabilidad de una buena selección es alta, el costo de este tipo de reclutamiento es menor que el externo. Entre los contras planteados están: Puede bloquear la entrada de nuevas ideas experiencia y expectativas, facilita el conservatismo y favorece la ruina actual, mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización, propio de empresas mecánicas y burocráticas, mantiene y conserva la cultura organizacional existente y funciona como sistema cerrado de reciclaje continuo.

Reclutamiento Externo

Su foco de atención es el mercado de recursos humanos, es decir los candidatos que se encuentran fuera de la organización para traer experiencias y habilidades que actualmente no existen en la misma. Debido a que los candidatos pertenecen al mercado de recursos humanos este tipo de reclutamiento debe de buscar de manera precisa y eficaz para llegar a los candidatos buscados, el proceso culmina cuando el candidato reclutado llena la solicitud de empleo o presenta el currículum vitae a la organización donde pasara luego al proceso de selección.

Al igual que el reclutamiento interno, el externo también presenta sus pros y contras. Los pros más relevantes son: introduce nuevas ideas a la organización (talentos, habilidades y expectativas), enriquece el patrimonio humano por las nuevas ideas, aumenta intensa y rápidamente la capacidad y el capital intelectual con los nuevos conocimientos y destrezas, renueva y enriquece la cultura organizacional, incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos. Los contras más resaltantes son: Desmotiva a los empleados de la organización, reduce la fidelidad de los empleados (por ofrecer oportunidades a extraños), requiere de aplicación de técnicas selectivas ya que los candidatos son extraños, esto a su vez genera el encarecimiento, prolongación e inseguridad del proceso.

Debido al amplio ámbito de acción que tiene el reclutamiento externo y para que el mensaje de solicitud de personal sea entendido por todos los candidatos se utilizan diversas técnicas para influir en los mismos y atraerlos. Se debe escoger el medio más adecuado para llegar al candidato idóneo y atraerlo a la organización, esto al igual que seleccionar con qué tipo de reclutamiento se trabajará es decisión de la empresa.

Técnicas de Reclutamiento Externo

Existe un sin fin de técnicas empleadas en el reclutamiento de personal. Renombrados autores como: Chiavenato (2003), Robbins (2000) y Villegas (1988) coinciden en que entre las principales técnicas se encuentran las siguientes:

1.- Avisos en periódicos y revistas especializadas: Es una de las técnicas más eficientes de atraer candidatos. Son una buena opción dependiendo del tipo del cargo vacante, es más cuantitativo que cualitativo porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. Solicitudes para cargos como gerentes, supervisores y empleados de oficina, pueden publicarse en periódicos locales o regionales; si por el contrario se desea reclutar obreros la publicación puede hacerse en periódicos más populares. En contraposición a esto si la solicitud es para cargos muy específicos, las revistas especializadas son la mejor opción.

La redacción del anuncio es importante, los publicistas recomiendan que todo anuncio debe llamar la atención, desarrollar el interés, crear el deseo mediante el aumento del interés y por último generar la acción, es decir provocar una reacción en el candidato.

2.- Agencias de reclutamiento: Son intermediarios del proceso, ya que la organización no tiene que ir directamente al mercado de recursos humanos sino que se vale de la base de datos de candidatos de una agencia de reclutamiento. Esta agencia puede ser de carácter privado o público y se pueden dedicar a reclutar candidatos de un nivel en específico (alto, medio bajo) o de cualquier nivel.

La organización debe sopesar la agencia con la que trabajará para que la relación costo beneficio sea favorable. Hay que destacar que para acceder a este servicio la organización debe suministrar a la agencia información completa y precisa del cargo que se va a cubrir incluso es recomendable especificar luego del proceso, cuales fueron los candidatos rechazados y porque razón. Este servicio es ideal para casos como: ausencia de un Órgano de Recursos Humanos o falta de preparación del mismo, gran volumen de candidatos calificados a reclutar, si los candidatos están empleados en empresas competidoras o si las funciones o descripciones de cargo son confidenciales.

3.- Contactos con escuelas, universidades empresa del mismo ramo y asociaciones gremiales: La organización puede mantener contacto con estas instituciones para divulgar las oportunidades de empleo, e incluso aunque no existan cargos vacantes se puede hacer propaganda institucional (conferencia y charlas) con recursos audiovisuales para describir lo que es la organización (objetivos, estructuras, oportunidades de trabajo) y crear una buena imagen de la misma ante los candidatos potenciales. Con empresas del ramo se podrían formar cooperativas de reclutamiento o selección financiadas por todas y con una amplitud de acción mayor que si fueran tomadas heladamente

4.- Carteles o avisos en sitios visibles: Esta técnica es de bajo costo y generalmente utilizada para cargos de bajo nivel. Es un medio estático (el candidato va hacia él por iniciativa), pero si se les localiza en un lugar idóneo

como las proximidades de la organización, la recepción o en sitios de gran movimiento de personas su rendimiento y rapidez es óptimo.

5.- Consulta en los archivos de los candidatos/base de datos: Es la técnica de menor costo si se maneja adecuadamente al mantener contacto con todos los candidatos que no fueron tomados en cuenta en procesos de reclutamiento anteriores o de los que se presentan voluntariamente. Consta de un archivo con el currículum vitae de los candidatos clasificados por área de actividad o cargo. Estos archivos también pueden ser llevados a través de un sistema computarizado en cuyo caso se denomina base de datos de candidatos insumo principal de las agencias y un filón de talentos al que la organización tiene a la hora de ofrecer nuevas oportunidades de trabajo.

6.- Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: También es un sistema de reclutamiento, de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo, es uno de los medios más eficientes y de amplio espectro de cobertura que además estimula al empleado que presenta al candidato ya que este se siente con prestigio ante el presentado y ante la organización, e incluso se vuelve corresponsable junto a la empresa por su admisión.

7.- Viajes de reclutamiento a otras localidades: Cuando el mercado local está muy explotado la empresa dirige el reclutamiento a otras ciudades o localidades. El personal de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, haciendo promociones por radio y prensa local. Los candidatos reclutados deben ser transferidos a la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y de garantía, obviamente después de un periodo de experimentación.

Tal y como lo plantea Robbins (2000) la mayoría de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan combinadamente y los factores costo y tiempo son determinantes para escoger la técnica más indicada para el reclutamiento externo. Cuanto mayor sea la urgencia para reclutar al candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Cuando el reclutamiento es aplicado de manera continua y sistemática la organización puede disponer de candidatos a un menor costo de procesamiento.

Con la finalidad de esclarecer y evidenciar de forma precisa las diferencias existentes entre reclutamiento interno y externo se presenta a continuación la Tabla N.º 1

Tabla N.ª 1: Diferencias entre Reclutamiento Interno y Externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humano.
Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño	Los candidatos son desconocidos por la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.
Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato Idalberto (2003).

Reclutamiento Mixto

Robbins (2000: 197) “plantea que en razón de las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de la empresa ha preferido una solución ecléctica: el reclutamiento, mixto, ósea, aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.”

El mismo autor señala que el reclutamiento puede ser adoptado en tres alternativas:

- 1.- Inicialmente utilizando el externo seguido del interno: la empresa necesita de personal calificado, a corto plazo y necesita importarlo del ambiente externos. Si no se encuentran candidatos externos a la altura, promueve entonces a su propio personal.
- 2.- Utiliza el reclutamiento externo y el reclutamiento interno concomitadamente: es el caso de la empresa más preocupada por suplir la vacante existente bien sea importando candidatos o a través de la

transformación de recursos humanos, aunque una buena política de personal prefiere a los candidatos internos en los casos que haya igualdad de condiciones o hace hincapié en igualdad de oportunidades para todos.

- 3.- Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo: la empresa da prioridad a sus empleados, de no encontrar candidatos a la altura apela al reclutamiento externo.

Evaluación de Reclutamiento

Chiavenato (2003) plantea que el reclutamiento debe proporcionar resultados a ambas partes, razón por la cual es importante evaluar el proceso para saber si cumplió su función y a que costo. Desde una óptica cuantitativa cuantos más candidatos lleguen tanto mejor será el proceso, en contraparte la óptica cualitativa evidencia que lo importantes es atraer candidatos que sean preseleccionados, entrevistados y enviados hacia los procesos de selección. Aunque la eficacia de reclutamiento sea importante es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento produce gran impacto en los candidatos.

Para el desarrollo del proceso de selección es necesario partir con la planificación de recursos humanos, su apropiada implementación permite optimizar costos, tiempo y cubrir las necesidades de personal con los candidatos que más de adecuen a los requerimientos establecidos en el perfil del cargo solicitado. El planificar envuelve el análisis de la demanda, el aprovisionamiento tanto interno como externo; ello a objeto de establecer los pronósticos. Cumplir con cada una de las fases del proceso de selección es vital. Se inicia este proceso con la fase de atracción o reclutamiento, que se activa al momento de forjarse la necesidad de cubrir una vacante y se formaliza a través de un formato identificado generalmente como “Requisición o Solicitud de Personal”. Para su correcto llenado es fundamental definir el perfil del cargo requerido, al igual que explicitar las condiciones (aspectos técnicos – legales - administrativos) y beneficios (compensación- formación -calidad de vida) que la organización está en capacidad de preservar para cumplir con el nuevo trabajador al momento de la contratación.

En este sentido, la elaboración de los perfiles de cargos incluye la revisión de las descripciones de cargos por competencias y el encuentro entre los clientes internos y el gestor de recursos humanos a efecto de aprovisionar y actualizar información clave para llevar con transparencia el proceso encomendado. El formato de “Requisición o Solicitud de Personal” viene a ser el instrumento que activa el reclutamiento y este no es más que la convocatoria selectiva de candidatos a fin de atraerlos para cubrir las posiciones requeridas. Esta acción se resguarda en dos momentos, con el reclutamiento interno (cubre la vacante con trabajadores de la organización) y reclutamiento externo (cubre la vacante con candidatos externos a la organización), existiendo para esta última opción un abanico de oportunidades que estimulan la atracción de candidatos externos, entre ellos: redes sociales, Facebook, internet, empresas consultoras, colegios profesionales, por mencionar algunas. También se puede producir la opción de un reclutamiento mixto, al conjugarse las dos posibilidades de reclutamiento antes descritos (reclutamiento interno y externo). Es bueno significar que la actividad del reclutamiento es una actividad crucial para el éxito integral de todo el proceso de selección.

Cubierta la fase anterior se continúa con la selección de personal que instituye la acción de escoger o elegir candidatos en función de los criterios o requisitos preestablecidos por parte de la organización y elegir, por parte de los candidatos, la organización donde este desea transitar con éxito su vida laboral y profesional. En esta fase se originan procesos que son determinantes para la escogencia de los candidatos, facilitando el consolidar las estrategias esenciales de la organización y los conocimientos y cualidades que poseen las personas para el alcance de los objetivos vitales de esta y su permanencia en un mercado laboral competitivo. Esta acción precisa de concientización, por parte del nivel directivo y gerencial y por parte de las organizaciones, de la existencia de perfiles específicos para cada cargo, base fundamental para decidir sus ocupantes con las competencias exigidas.

Entre los procedimientos que se conciben en esta fase de selección esta la preselección de candidatos, cuyo desenlace es determinar entre todos los candidatos que se han postulado aquellos que mejor se adecuen al perfil requerido. Por ello las técnicas e instrumentos que se usen deben ser objetivas,

pudiéndose emplear: entrevistas, cuestionarios, verificación de antecedentes; a fin de examinar los candidatos elegidos en este paso. Ahora bien, el proceso de selección basado en competencias coloca el acento, de este, en la identificación de las competencias de base del cargo en función con las desarrolladas por los solicitantes y demostradas en su vida laboral. Competencias con las cuales es posible predecir las perspectivas de éxito o no del candidato, al igual posibles competencias a desarrollar a través de la capacitación e identificadas en las entrevistas focalizadas. Es necesario para desarrollar una entrevista de trabajo conocer los objetivos de la organización, estudiar los currículos o solicitudes de empleo, preparar el guion de entrevista, organizar espacio, tiempo, recursos.

Es pertinente subrayar seguidamente las tres fases en que se desarrolla la entrevista. La primera Fase de inicio es la etapa manejada para realizar la presentación, romper el hielo, indicar como se desarrolla el proceso de selección en general, establecer objetivos y agenda de la entrevista . La segunda Fase de desarrollo o núcleo de la entrevista aquí se indaga todo lo relacionado con el candidato, comprueba la correspondencia del perfil del candidato con las del perfil del cargo, examina las reacciones actitudinales del solicitante durante la entrevista, se formulan preguntas conductuales para evaluar el nivel de cada competencia poseída; esto con el fin de revelar los comportamientos que ha tenido en el pasado el candidato evaluado y son predictores del desempeño para un cargo específico. También da cabida para formular preguntas de “incidentes críticos” o de eventos conductuales.

Es importante especificar que en esta fase de desarrollo el entrevistador debe mantener una actitud hacia el escucha activo, al igual que establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar. En la última etapa o Fase final se realiza el resumen de la entrevista, es el espacio propicio para que el candidato realice las preguntas y aclare aspectos que considere necesarios tener presente para la toma de decisión a la cual estará sujeto posteriormente . Es acertado también, en esta fase dar información al candidato sobre la organización y el cargo específico a cubrir, así como aspectos sobre la continuidad del proceso donde es actor principal y agradecer la colaboración dada.

Consideración especial tiene sobre la Entrevista Behavioral Event Interview (BEI) o de Incidentes Críticos, viene a ser una manera amplia de realizar entrevista por competencias lo cual es ventajoso en los procesos de selección de personas; su objetivo es predecir el nivel competencial de los candidatos al obtenerse descripciones conductuales sobre el desempeño pasado de la persona en su trabajo, lo cual se consigue a través de relatos de historias cortas sobre situaciones críticas. Se sugiere su aplicación para evaluar competencias de altos ejecutivos, elegir sucesores en puestos claves, conocer el capital intelectual de la empresa. Los aspectos a valorar durante la misma están sujetos al cargo ofertado, roles y capacidades requeridas.

Su praxis se genera al cumplirse los procedimientos que hacen referencia a la introducción, exploración y responsabilidades de los candidatos en su trabajo actual, los eventos conductuales, las características para desempeñarse en el cargo y finalmente se señalan las conclusiones del entrevistador sobre la entrevista. Por lo tanto, la planificación de la entrevista BEI incluye nombre y definición de cada competencia, determinación del grado de cada competencia requerida para la posición a evaluar, los comportamientos asociados y el priorizar las competencias dominantes. En consecuencia, es necesario informarse acerca del entrevistado, prever un lugar adecuado, analizar si se grabara la entrevista o se tomaran notas, planear preguntas específicas acerca de las competencias a evaluar y proyectar preguntas sobre motivación. En ningún tiempo se deben leer las preguntas a formular.

En este orden de ideas, un valioso procedimiento utilizado por las organizaciones en los procesos de selección grupal, búsquedas masivas de jóvenes profesionales o para posiciones bases es el "Assessment Center". Son centros de evaluación completos y selectivos donde se conjugan test clásicos y pruebas interactivas de evaluación de participantes, quienes de manera individual o colectiva resuelven casos relacionados con su área profesional, con lo cual se evalúan comportamientos individuales que se manifiestan grupalmente. En su implementación se requiere la conformación sistemática y bien estructura de hasta 12 personas, un entrenador por cada 3 o 4 participantes y su aplicación tiene una duración aproximada de medio día. Viene a ser un proceso estandarizado de evaluación que da legitimidad

al principio de igualdad de oportunidades a cada participante, al demostrar estos sus capacidades por medio de un completo abanico de situaciones que deben resolver.

Estos centros de evaluación están encaminados a explorar y estimar el potencial, experiencias, capacidades y posible desarrollo profesional de los individuos, aporta información a la organización sobre sus profesionales y a estos el poder participar de manera directa y consciente en su propio desarrollo profesional, ya que los concientiza sobre sus propias aptitudes, capacidades y limitaciones. Como características particulares está el hecho de que permiten evaluar varias competencias a través de diversas técnicas, participan varios candidatos y evaluadores cumpliendo varios objetivos (selección, planificación de carrera, estimación del potencial, formación).

No obstante, los procedimientos aplicados en el Assessment Center son amplios y exhaustivos, siendo esencial cumplir con una serie de acciones para su apropiada aplicación como lo es: el identificar entre 6 a 8 competencias relacionadas con el cargo, elegir un mayor número de competencias por la posibilidad de un solapamiento entre ellas lo que amenazaría la objetividad de las observaciones. Cada competencia es evaluada como mínimo por dos (2) técnicas o herramientas, los sistemas y métodos de evaluación deben estar adaptados a las competencias identificadas dentro del marco organizacional. Todo participante es observado por diferentes evaluadores, lo que amerita un proceso comunicacional fluido entre todos los actores para informar en forma transparente y clara sobre este y los resultados, dando feedback a los participantes.

Entre los tipos de pruebas que conciertan el Assessment Center se cuentan las Situacionales, son pruebas donde al candidato se le presentan escenarios reales a resolver relacionados con el cargo al que opta, para lo cual aplica los conocimientos evidenciando de esta manera las competencias poseídas. Entre las técnicas y/o actividades utilizadas comúnmente en estos centros de evaluación están: solución de problemas, proyectos, ejercicios de ejecución laboral, juego de roles (role-play), comunicación oral, estudio de caso (case study), toma de decisión y formulación de las recomendaciones, bandeja

de llegada(in basket) , tormenta de ideas, discusiones de grupo o debates, entrevista de simulación , presentaciones, comprensión.

En estos contextos, otros tipos de pruebas aplicadas son: con intervención de líneas de mando, en las que participan en el proceso de evaluación de manera presencial los directivos del área involucrada en la búsqueda, También se consideran las pruebas basadas en habilidades específicas, hacen empeño en la identificación de competencias conductuales consideradas críticas para el cargo. Pruebas de referencia a conductas criterio donde las pautas de conductas a ser evaluadas son acordadas con anticipación; otra prueba es la referente a la evaluación de conductas concretas que toman en cuenta conductas específicas y no supuestos teóricos.

Estos centros permiten la incorporación de evaluaciones psicológicas adicionales, las cuales no son decisivas para el proceso de selección siendo otro elemento de juicio a esgrimir, así como la evaluación de conocimientos. Todo ello evidencia las destreza y grado de habilidad que el participante demuestra durante la realización del proceso de evaluación. Por otra parte, para la dirección del Assessment Center se debe contar con un administrador para gestionarlo, un psicólogo con experiencia en la aplicación e interpretación de los tipos de pruebas a ser ejecutadas, un observador asistente, un observador pasivo, usualmente el cliente interno, participantes y evaluados.

Lo mencionado identifica el Assessment Center como un sistema integrado de simulaciones de casos, que sirve de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren desempeñar en un puesto de trabajo de manera exitosa, es un proceso que está directamente relacionado con la gestión por competencias, siendo uno de sus objetivos determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol, o familia de puestos. Para esto se utilizan múltiples técnicas como test, entrevistas, cuestionarios y simulaciones que permitan a los evaluadores observar y medir el comportamiento de los participantes en relación a cada competencia evaluada. Para ello se constituyen comités que observan la presencia o ausencia de determinados comportamientos y si están presentes, en qué grado (ranking). Este proceso de evaluación integral da como resultado final la estimación del

comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el Assessment Center se haya propuesto medir. Si la empresa no cuenta con un experto en este tema se aconseja externalizar este proceso, pero incluyendo la participación siempre del área de Recursos Humanos.

Este método se utiliza principalmente para la Selección de Personal y en algunos casos para la Evaluación de Desempeño. Otro punto a considerar en relación a este procedimiento es el que los evaluadores registren sistemáticamente los comportamientos al mismo tiempo en que realizan la observación. Estos procedimientos pueden incluir desde notas, verificación de comportamientos, escalas u otros. En el caso de utilizar grabaciones de audio o video, las mismas deben ser analizadas en reunión posterior. Finalmente, los evaluadores por separado preparan un informe de las observaciones realizadas durante cada ejercicio, para luego integrar la información a través de consenso o un promedio de las opiniones.

Los resultados se entregan y explican al Gerente de Recursos Humanos y Gerente de área involucrado para los fines consiguientes. Al estar las competencias definidas en las organizaciones, los procesos de selección se optimizan, dando respuesta apropiada para la incorporación de los mejores profesionales a estas.

Dando continuidad a las fases de selección de personal está el chequeo de referencias laborales, consiste en la verificación de la información suministrada por los candidatos en lo relativo a empleos, logros, comportamientos, educación, resultados, cumplimiento de objetivos, desempeño. Esta información es importante tramitarla manteniendo la confidencialidad necesaria, son un plus esencial para la toma de decisión. La misma pueda cuantificar y permitir explorar con mayor certeza las fortalezas y competencias de los candidatos, valida la información cedida por estos o las complementa facilitando una visión integral sobre los mismos y su posible adecuación a las exigencias del cargo y organizacionales.

También la fase de selección incluye la realización de los exámenes o evaluación médica a fin de garantizar que los candidatos elegidos para

ocupar los cargos disponibles tengan buen estado de salud de acuerdo con los requisitos exigidos en función al trabajo a realizar; con ello se determina si el candidato es apto o no para ocupar un determinado cargo. Se efectúan dos tipos de exámenes médicos: de admisión y periódicos, con la finalidad de reducir el ausentismo o la rotación que pueda generarse al contratarse personas no aptas físicamente, previniéndose de esta manera enfermedades ocasionadas por el tipo de actividad que se practica con ocasión del trabajo o posible contagio de enfermedades. El impacto que sin duda tienen las buenas prácticas laborales repercuten en su imagen institucional, proyectan en el colectivo una organización segura laboralmente, productiva, con estándares de calidad y adecuados costos de producción.

En lo particular los exámenes de admisión se deben realizar a toda persona que se incorpore en la organización y debe administrarlo un médico especializado en salud ocupacional; normalmente es practicado al final del proceso de selección por su relativo alto costo. La salud, la seguridad y bienestar de los trabajadores son de esencial importancia tanto para el trabajador, su familia, la organización y por ende para la economía del país.

Otra actividad, dentro del proceso de selección, es la Negociación que se da al definirse el candidato a contratar, permite presentar las condiciones laborales ofertadas por la organización y que son de interés para el nuevo trabajador y están determinadas por la posición a ocupar, intereses, objetivos y alternativas propuestas para que se dé el acuerdo definitivo. En esta etapa se concreta la contratación, su formalización está estructurada en base a leyes y convenios vigente que normatizan la relación laboral, avalándose con ello los intereses de los trabajadores como los de la organización.

Luego de esta formalización se conforma el expediente del trabajador, una vez que ambas partes -trabajador/ organización- acuerdan las condiciones de la futura relación laboral que puede darse por tiempo determinado o indeterminado; para lo cual se elabora un contrato de trabajo individual donde se establecen las condiciones de ingreso del trabajador. El contrato es firmado por las partes involucradas. En relación al expediente, este está comprendido por la requisición de personal, solicitud de empleo, forma de

afiliación al seguro y servicios médicos relacionados con salud, también la afiliación al gremio al que pertenecerá, planilla de impuesto sobre la renta, documentos asociados a las distintas evaluaciones por las cuales transita el candidato antes de ser parte integrante de la organización, entre otros. Esta es la etapa donde se acepta concretamente el ingreso del nuevo trabajador a la organización.

La fase final del proceso, que por ser la última no deja de ser fundamental en la nueva y efectiva relación laboral, es la Inducción y Socialización del nuevo trabajador. En cuanto a la Inducción es la etapa de bienvenida, el recibimiento del nuevo trabajador a la organización y sus miembros; para lo cual se establecen programas y planes de inducción con el objetivo de dar celeridad a la integración del trabajador con el cargo a ocupar, sus compañeros de trabajo, el superior inmediato y con la organización misma. Durante su desarrollo se proporciona información de la organización, políticas, normas, proyectos, compañeros de trabajo, colaboradores, horarios, uso de áreas comunes. Su contenido está emplazando hacia dos contextos, uno general y conciso con información relacionada a la organización y el específico referido al departamento o área donde estará ubicado físicamente el nuevo trabajador y del cargo que va a desempeñar.

Armonizando el recibimiento dado a los trabajadores esta la Socialización que viene a ser ese proceso por el cual una sociedad, cultura u organización propicia el comportamiento condicionado de sus miembros; el aprender sobre valores, normas, pautas de conducta, objetivos y metas exigidas. Su proceso se inicia al estar el trabajador en contacto directo con la organización, por lo que a criterio de la investigadora, se inicia mucho antes del ingreso formal de este a la institución. Es el darse cuenta, comprender y aceptar las actitudes, criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos, es participar de manera proactiva y comprometida con los principios y valores institucionales para beneficio colectivo, fomentando de manera efectiva la comunicación, minimizando conflictos y facilitando la supervisión y control de las actividades al establecerse la confianza recíproca.

Es sin duda alguna una actividad compleja el llevar a feliz término el proceso de selección de personal y todas sus fases pueden ser auditadas

y controladas, es en este sentido que la auditoria de recursos humanos y los Indicadores de gestión deben incorporarse durante todas las fases del proceso. Refiere la Auditoria de Recursos Humanos al análisis de las políticas y prácticas procedimentales que en esta materia realiza una organización y la evaluación de su actual práctica para la mejora. Su propósito fundamental es evidenciar como está funcionando un proceso o programa, localizando actuaciones y condiciones que son perjudiciales a la organización; es un sistema que informa a la gerencia sobre la eficiencia y eficacia del programa o proceso auditado facilitando la gestión. En tal sentido, observa las prácticas de recursos humanos, compara quehaceres con patrones establecidos y determina las acciones de mejora en función de las situaciones y causas que se revelen.

Ahora bien, los pilares esenciales de una gestión moderna es la eficiente medición y control de las variables relevantes de gestión y los indicadores vienen a ser luces para identificar el logro de proyectos o procesos en una organización, asumiéndole como atributos que los mismos sean medibles, entendibles, controlables. Existen distintos tipos de indicadores como los de: cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, eficacia, gestión y se utilizan para comunicar estrategias, metas, identificar y diagnosticar problemas y oportunidades, entender procesos, definir responsabilidades. El establecer un sistema de herramientas que permitan medir la eficiencia y eficacia de las organizaciones motiva hacia la mejora continua y la adecuación persona-cargo y resultado.

Otro aspecto importante a considerar en la gestión de recursos humanos es el tema ético en los procesos de selección, por lo general estos están asociados a contenidos discriminatorios y se presentan con notoria frecuencia durante la ejecución del proceso. El tema ético en la selección de personas debe abordarse desde sus distintas aristas: empleador, postulante, consultor, mercado laboral, por lo que se propone el ejercicio de buenas prácticas de recursos humanos en todos los subsistemas que la conciertan. La ética profesional, pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión Incorporar la ética en el funcionamiento de las organizaciones, como valor compartido, sería el antídoto para los comportamientos no éticos en las mismas. Lo cual se pudiera

logara incluyendo en las competencias transversales, comportamientos éticos de todos los actores organizacionales.

Para Cortina (pág. 33): “una ética aplicada a las organizaciones tiene que tener en cuenta la moral cívica de la sociedad en la que se desarrolla, y que ya reconoce determinados valores y derechos como compartidos por ella”. Los dilemas éticos se generan durante los procesos, en la práctica misma, por los profesionales y la organización, en este sentido en la medida en que los valores éticos son respetados se minimiza la adopción de prácticas discriminatorias al momento de seleccionar personal y se propicia trato igualitario y equitativo a todo los candidatos involucrados.

CAPITULO

III

COMPETENCIAS LABORALES.



Las Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos.

La globalización de los mercados, tanto de factores como de productos y servicios, comporta nuevas reglas de juego en las organizaciones, en consecuencia, las mismas apuestan por ser más complejas e innovadoras, considerando cada vez más a las personas que en ella laboran, las cuales están formadas y tienen competencias; todo ello es parte de las pertenencias de la organización. A partir de esta reflexión, el objeto de las competencias equivale a capacitar al individuo para que pueda hacer adecuadamente una tarea o trabajo determinado y así lograr favorecerlo, tanto así mismo, como a la organización a la que pertenece.

Las organizaciones a través de sus gerentes se preocupan por tener cada vez más vínculos con las personas, en correspondencia, el interés se centra en la selección del personal y en el desarrollo de las competencias de sus gestores. La crisis de la organización del trabajo y la introducción de nuevas formas de organización de este, como alternativa para la flexibilización de los procesos organizacionales, viene dado por nuevas demandas de competencias profesional; por tanto los nuevos retos están en el desarrollar las competencias de los gestores, como lo son: la capacidad de abstracción para poder operar con equipos informáticos y sistemas automáticos, con exigencias de carga mental, autonomía, inteligencia emocional, polivalencia, capacidad de aprendizaje, entre otras.

La planificación y la gestión llevada a cabo por la gerencia permite la concepción de planes para asumir las variables presentes en el entorno organizacional, junto con ellas múltiples factores y elementos se suman para implementarlas, dando o no resultados interesantes e innovadores. Corresponde así a la gestión gerencial, como una de sus principales prioridades, crear mecanismos e iniciativas en el área laboral que permitan a su vez responder a las demandas del entorno y del ambiente en el que se encuentra inmersa la organización. La importancia de las competencias en las organizaciones debe interpretarse como un proceso integrado que permite desarrollar las habilidades y destrezas, así como las capacidades de los recursos humanos que en ella laboran. Su permanencia y su puesta en acción viene a ser ver la vía para responder a las exigencias del día a día.

En consecuencia, mantenerse informado, preparado y en desarrollo es una forma de fomentar la productividad y la competitividad, sin olvidar el recurso humano visto como capacidad, comportamiento y esfuerzo; en tal sentido las instituciones deben considerar a las personas como valiosos activos estratégicos, por lo cual conviene convertirlos en una fuerza laboral competente y consagrada para su éxito ; en derivación la inversión que se haga en él es el valor agregado para instaurar ventajas competitivas a través de las personas, transfiriéndolo a la organización la máxima primacía.

Ahora bien, el sector laboral muestra con frecuencia procesos de cambios dinámicos direccionados hacia la búsqueda de soluciones a los problemas que se han presentado a lo largo de su progreso, en este sentido las estructuras y el funcionamiento organizacional tienden a mantenerse en constante renovación. Por otro lado, la nueva gestión de los recursos humanos invita a sus gestores a asociarse al conocimiento como herramienta pilar de la organización que nace con la sociedad del conocimiento. Cada vez es más visible los múltiples discursos en los diferentes escenarios, tanto internacional como nacional, que dejan como reflexión la notabilidad que adquiere el recurso humano. Dentro de la administración moderna se introducen enfoques, métodos y herramientas técnicas que permiten identificar el lugar a ocupar por los trabajadores en las organizaciones, ello en término de productividad, competitividad, efectividad, calidad y excelencia.

Seleccionar y formar por competencias es una inversión clave que contribuye al desarrollo de la fuerza laboral y está vinculado a objetivos y resultados de los valores, sentido de compromiso, incremento de iniciativas, liderazgo, orientación al logro, preocupación por la calidad, trabajo en equipo, sensibilidad interpersonal entre otros, así como la representación de una vida productiva y competitiva. Lo determinante al conformar un equipo de profesionales en las organizaciones es el identificar en ellos, al momento de la selección, las características que los definen como trabajadores exitosos. Elegir los integrantes de las instituciones en base a ciertas características supone, de alguna manera, garantía de rendimiento y resultados óptimos. Ahora bien, hay que tener siempre presente que un profesional es ante todo persona, por lo que las cualidades individuales nacen y evolucionan a partir del carácter en sí mismo.

Por tanto, el éxito laboral se logra siempre en primera persona siendo el desarrollo profesional producto del desarrollo individual. Todo profesional vive, trabaja y se relaciona con la sociedad; sus aportaciones son parte de un todo colectivo que los aprecia, maneja y recibe; por lo que la dimensión social - el nosotros - es necesaria para el éxito en el mundo del trabajo. Así mismo, la comunicación es fundamental para realizar adecuadamente un trabajo; a través de la escucha activa (oídos- ojos y corazón) se potencia la empatía y se asimila la realidad de las cosas en todas sus dimensiones. También en este proceso comunicacional, es determinante la capacidad para informar y expresar contenidos e ideas con naturalidad y eficacia en distintos escenarios. En concreto, el éxito laboral es el resultado de competencias claves que provienen del talento individual, del esfuerzo y la perseverancia.

Competencias Laborales articuladas con el proceso de Selección de Personal.

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias está centrado en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propias de cada candidato que desea incorporarse a una empresa y el perfil de competencias del cargo al que aspira. (Fernández, 2005). Ahora bien, el perfil de competencias del cargo consolida las exigencias, tanto de los conocimientos técnicos, como de las cualidades profesionales a demandar de los candidatos que intentan incorporarse a la organización. El perfil personal de competencias representa la cualificación profesional en cuanto a conocimientos técnicos y cualidades que poseen los candidatos. Para su construcción se utilizan pruebas e instrumentos de evaluación, que identifican tanto los conocimientos técnicos como las cualidades profesionales necesarias para los cargos.

Con esta orientación, la selección por competencias utiliza como técnica la entrevista focalizada, que viene a ser una entrevista estructurada que evalúa si los postulantes a un cargo cuentan con las competencias requeridas para ocupar dicha posición. En si es una técnica que permite apreciar si los candidatos participantes poseen las competencias solicitadas para el cargo. También en este proceso se aplican Test, que pueden ser de: Capacidad Cognitiva, el cual valora aspectos de las competencias cognitivas como Pensamiento Analítico, De Personalidad, este último test permite evaluar un gran número de

competencias; además para la identificación de las competencias se efectúan simulaciones, ejercicios prácticos. Todo lo expresado conforma la práctica de gestión de la selección por competencias, en otras palabras, a este proceso se le identifica también como Assessment Center (ACM)- método de evaluación situacional realizado a través de pruebas en las que se intenta observar ciertas competencias- consistiendo su proceso en la elaboración del perfil de competencia, la adaptación de las técnicas y herramientas de evaluación y la determinación del perfil personal de los candidatos. Una vez concluido este proceso es deseable que el mismo sea aprobado para de alguna manera garantizar la validez y confiabilidad de las predicciones en cuanto a la elección de los mejores trabajadores.

Tabla No. 09: Diferencias entre Técnicas y Herramientas Aplicadas.

ACM	TEST-PRUEBAS	ENTREVISTAS
Se desarrollan diferentes actividades, se miden factores sociales e intelectuales.	Los test difieren entre sí, pero miden generalmente habilidades cognitivas o características de personalidad.	Ejercicio unipersonal.
Participan observadores de la línea especialmente entrenados.	Son administrados por profesionales: Psicólogos.	Los entrevistadores no siempre tienen el entrenamiento adecuado.
Observación de conductas en situaciones simuladas por parte de varios evaluadores	Los candidatos tienden a responder lo que entienden o le conviene más, requiriendo una profunda evaluación.	Lo que el candidato diga acerca de lo que ha hecho o pudiera hacer esta predeterminado.
El método es fácilmente comprendido por los participantes	El método suele ser incomprensible para los participantes.	La equidad y objetividad del método depende del evaluador.

Fuente: Chirinos, Nilda (2019) a partir de Alles, M (2010) y Chiavenato, I (2010).

Diversos autores identifican el término competencias, entre ellos:

Cejas y Enrique (2006): “la competencia es un sistema de componentes (cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad) que posee un individuo para desenvolverse eficientemente en su vida como ser social en todas las facetas”.

Perrenoud (2004): “Conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona, de forma integrada, para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto.

Castellanos (2003): “La competencia es una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto”.

Le Boterf (1998): “Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) Ducci (1997): 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 solo a través de la instrucción, sino y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Conocer (1997): “La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber ser”.

Levy- Leboyer (1997): “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”.

AFNOR (1996): “La operacionalización, es situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o actividad”.

Cinterfor/OIT (1995): “La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto”.

Torrado (1995): “La competencia es esencialmente un tipo de conocimiento ligado a ciertas realizaciones o desempeños, que van más allá de la memorización y la rutina. Se trata de un conocimiento derivado de un aprendizaje significativo”.

Moore (1994): “La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo. Los cambios nos obligan a focalizar más las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto desarrollar situaciones laborales”.

Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina (1996): “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”.

Se desprenden, de los conceptos seleccionados, características subyacentes o profundas de distinta naturaleza las cuales estarían asociadas a:

- 1.- Rasgos: características físicas y naturales estables en un individuo, que viabilizan en mayor o menor grado la realización de una labor.
- 2.- Autoconcepto: predisposición mental que se tiene a la realización de una actividad, influida esta por la actitud, valor y autoimagen que posea la persona.
- 3.- Motivación/ Motivos: deseos continuos que estimulan la acción generando o no conductas conducentes en pro a una labor o situación determinada.
- 4.- Conocimientos: preparación e información de que se dispone (por experiencia o aprendizaje), susceptibles a de ser aprovechadas en los comportamientos por los individuos, aunque no necesariamente los aplique.

5.- Destrezas: prácticas o habilidades físicas y mentales aplicables en la realización de determinadas tareas.

A tenor de lo expresado, se identifican seguidamente los componentes de las competencias: el “saber” (son los conocimientos, conceptos, datos, información y capacitación constante), el “saber hacer” (referido a la actuación y resultado logrado en función de las habilidades, destrezas, aptitudes, métodos propios de actuación), el “querer hacer” (factores emocionales y motivacionales, actitudes y valores guías para el comportamiento), el “poder hacer” (factores situacionales y estructurales propios de la organización), el “saber estar” (intra e inter relación, capacidad directamente relacionada con la comunicación y el trabajo colaborativo y emocional. Es la inteligencia emocional), también es importante considerar el “hacer hacer” (liderar, es participar, delegar, enseñar, organizar).

Se puede afirmar, en función de lo descrito que, las competencias son reveladoras en el ser humano de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (ser) que prosperan durante la formación profesional, la vida familiar, personal, social y laboral; y que sus resultados representan el desempeño de los individuos en los distintos planos de la vida, destacando en lo particular el plano laboral y la formación profesional, por ser, a entender de la investigadora, los dispositivos determinantes en el éxito profesional. [También es oportuno distinguir que, en los distintos significados dados a las competencias, concurre un elemento común y es la relación estrecha entre comportamiento laboral con el desempeño deseado en el cargo y en la organización, ello es visto así tanto a nivel nacional como universal. ¹Es preponderante enfatizar también un argumento particular que está presente dentro del enfoque por competencias, como lo es el elemento trabajador.

En este sentido, Alaluf y Stroobants (1994, en Mertens, 1996) refieren la figura del trabajador desde distintas perspectivas: Trabajador emergente (Homo Competens), ello dado a que su comportamiento es motivado por el

¹ También es oportuno distinguir que, en los distintos significados dados a las competencias, concurre un elemento común y es la relación estrecha entre comportamiento laboral con el desempeño deseado en el cargo y en la organización, ello es visto así tanto a nivel nacional como universal.

enriquecimiento de las competencias, en oposición al trabajador interesado en maximizar su remuneración (Homo Economicus) y el trabajador movilizado por la lógica de sus sentimientos (Homo Sociabilis), con esta contrastación se da inicio a un enfoque distinto para el análisis y mejoramiento del comportamiento laboral. Llegándose a afirmar hoy día, que las competencias profesionales (conocimiento) armonizadas a las habilidades personales y de relación social generan resultados con impacto.

La concepción de competencia en el contexto organizacional es utilizada para distinguir elementos o factores asociados al éxito de las personas en su desempeño laboral. Su uso inicial en el mundo del trabajo es atribuido a David McClelland, quien por el año 1973 es el primero en acuñar este término. No obstante, existen investigaciones precedentes a las de McClelland; como las de T. Parsons (1949) quien elabora un esquema conceptual para establecer escenarios sociales a través de variables dicotómicas. Por su parte, Atkinson (1958) demuestra estadísticamente el incentivo del dinero vinculado a resultados específicos para la mejora de la producción.

Es entonces, a inicio de los años 60 cuando aparece en escena el Profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien plantea dos variables “Performance – Quality” para entender el concepto de motivación. El primer término – Performance- lo establece como la necesidad de logro, asociado a resultados cuantitativos, y el segundo – Quality- como calidad de trabajo y tiene que ver con los resultados cualitativos. El enfoque traza los posibles vínculos entre el tipo de necesidades – logro- y el éxito profesional. En base a ello, se vienen a identificar e instituir en las organizaciones, los mecanismos o niveles de necesidades que motivan a las personas, con lo que se optimizaría el proceso de selección al elegirse candidatos con un adecuado nivel de necesidades .

McClelland en 1964, estando en la India aplica su teoría y comprueba de manera positiva los resultados de su supuesto; ello conlleva a la propagación de estudios similares al descrito con la finalidad de develar cual es la piedra filosofal que optimizaría los procesos de selección de personal, resultando aún hoy día un acertijo su certidumbre. Ya para el año 1973, McClelland evidencia

que ni los expedientes académicos ni los test de inteligencia por si solo son predictores confiables de la adaptación adecuada de los individuos en los escenarios de la vida cotidiana ni en el éxito profesional. Torna entonces su búsqueda hacia nuevas variables, surgiendo las competencias como variable esencial en el pronóstico del rendimiento laboral. Descubre que pronosticar eficazmente el rendimiento exige la necesidad de estudiar a las personas particularmente exitosas en el trabajo, para contrastar las características de estos con la de los trabajadores con rendimiento promedio.

Entonces, hablar del enfoque por competencias implica reflexionar desde los señalamientos o aportes de David McClelland (1973), ello debido a la necesidad creciente que tiene las organizaciones de generar capacidades en las personas para que trabajen con eficacia. Las investigaciones hechas por McClelland demostraron que, obtenidos los conocimientos necesarios para una ocupación específica, son las habilidades las que marcan la diferencia en el desempeño laboral. Los resultados alcanzados asociados al modelo por competencias en los procesos de gestión de recursos humanos, han sido por demás ventajosos, porque implica, por un lado, el establecimiento de las características típicas para un cargo, por el otro, los conocimientos y habilidades que deben poseer las personas para desempeñarlo.

Asevera McClelland que, la contratación exitosa de personas en las organizaciones depende más de las características propias de este y sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Luego con la aparición del libro "Human Competence" de Thomas Gilbert (1978) el concepto de competencias fue velozmente adoptado por los departamentos de recursos humanos para sumar valor en la gestión gerencial.

Por su parte, Boyatzis (1982) analiza con especial atención las competencias que inciden en el desempeño de los directivos, aplicando como herramienta de diagnóstico el Análisis de Incidentes Críticos. Sus hallazgos determinan que existen características personales que deben poseer los lideres para el desarrollo excelente de sus responsabilidades; pero también revela que concurren otras características poseídas por otros, quienes se desenvuelven

excelentemente en sus cargos. Fruto de su investigación diseña un modelo genérico de competencias gerenciales, estableciendo competencias generales para varios servicios y productos; identifica cinco grupos de competencias: Gestión y acción por objetivos - Liderazgo- Gestión de Recursos Humanos - Dirigir Subordinados - Enfocar a otras personas y Conocimiento específico.

Por investigaciones como la señalada y por las exigencias demandas en el mercado laboral, es que las organizaciones necesitan profesionales egresados de instituciones de educación superior con conocimientos y competencias; adquiridas durante el periodo de formación, habilitándolos para el trabajo. Es tanto así esta necesidad ,para las organizaciones, que las prácticas en cuanto a métodos y criterios de reclutamiento y selección de personal implementados hoy y valorado por los empleadores están asociados a competencias. Sin dejar de lado el hecho de que muchos jóvenes profesionales rechazan trabajos por un factor fundamental como lo es la poca relación existente entre el trabajo a realizar y los estudios cursados. Ello evidencia lo fundamental de los modelos de competencias como insumo para la flexibilización y pertinencia en las ofertas educativas, donde la formación de los individuos incluya además de los conocimientos, actividades y actitudes del mundo del trabajo. Todo este avivamiento investigativo hace crecer presurosamente, en el mundo organizacional, la gestión por competencia; hay un nuevo estilo de dirección a ser aplicado, donde el factor humano priva y cada persona que integra la organización debe aportar sus mejores cualidades profesionales, es el desenlace para que la organización se mantenga en el mercado y sea competitiva.

Ahora bien, el proceso evolutivo de cambios generado, por la concepción del término competencias, evidencian solapadamente periodos o etapas que de acuerdo a sus enfoques imprimen la importancia de estas en la organización y en la sociedad. En consecuencia, se identifica un periodo inicial (1970-1979) que instaura la oposición entre Competencia y Actuación (Competente y Performance). Son los inicios del término en el ámbito de la psicología. El segundo periodo considerado como de inclusión en los ambientes laborales (1980-1995), es el etapa donde el termino competencia se crea como complejos caracteres necesarios para el desempeño en situaciones.

El tercer periodo identificado como de “Aprendizaje Basado en Competencia” -ABC- (1995-2007), es el ciclo que determina que las competencias son una combinación de atributos o particularidades (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se desempeñan en determinadas circunstancias. Este concepto irrumpe en los procesos educativos, incluyéndose en los planes de formación o matriz curricular. El período actual, considerado como de Evaluación (2008- Actual), es la etapa que define la competencia como la capacidad productiva de un individuo, medida en términos de desempeño en un determinado contexto. Concibe las bases para la participación y evaluación en la calificación de los trabajadores. La competencia aquí tiene evidencia para su certificación.

También en el transcurrir del tiempo, ha proliferado la tipificación de las competencias, lo que ha determinado su significativo incremento en cuanto a número y variedad, así como con las exigencias hechas hacia el trabajador a nivel personal, laboral, social y económico. Ahora bien, el entorno social hace referencia a la integración y adaptación de los individuos en su vida laboral y social, motivo por el cual cualquier persona puede aspirar un trabajo que le permita su desarrollo personal y a la vez aportar a la sociedad, para lo cual se debe ser competente. Con esta afirmación se evidencia la importancia social que se le da a las competencias, estando esta manifestada por la variedad de proyectos en los que se ha evolucionado, como:

- Proyecto DeSeCo, (1997) Definition and Selection of Competencies. Propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Proyecto que muestra los elementos teóricos sobre las competencias, con el fin de facilitar un marco conceptual teórico determinado que permita comunicar sobre las competencias claves.
- Onet (1998) instaurado por el Departamento Trabajo de los Estados Unidos, en su división de Administración de Empleo y Capacitación (ETA), aparece como Red de Información Ocupacional, su fundamento está basado en datos sobre normalización de la ocupación y descriptores específicos que contienen las competencias por cargos.
- Chile competente (1999). Su fin es registrar las bases institucionales y metodológicas para el desarrollo del sistema nacional de certificación de

aptitudes mediante la implementación de proyectos experimentales en la minería, la construcción y el turismo.

- Tuning (2000) de la Unión Europea y ALFA Tuning (2002) para América Latina. Su objetivo es la reestructuración educativa en Europa y América Latina, proceso este que busca el rediseñar, desarrollar, aplicar, evaluar y mejorar la calidad de primero, segundo y tercer lapso de educación.
- Team Competence (2005) The European Network for Lifelong Competence Development. Proyecto basado en redes de aprendizaje que apoya a personas e instituciones europeas en el desarrollo de competencias profesionales más allá de la formación pública.
- Proyecto Cobae (2008), su finalidad es introducir, en la educación primaria y secundaria, las competencias en la práctica docente; en este sentido la experiencia en la formación de prácticas docentes relacionadas con las competencias básicas es en lo que se cimienta este proyecto,

Ahora bien, es necesario hacer referencia particular al Proyecto Tuning-América Latina, ello por ser referente esencial en este trabajo doctoral. El proyecto florece por el esfuerzo de universidades que están en la búsqueda de intercambios colaborativo de información. En el mismo participan instituciones de educación superior de diez y ocho (18) países latinoamericanos, su esencia es identificar los aspectos comunes que existen en las diferentes áreas del conocimiento, todo lo cual favorece el desarrollo, transparencia y calidad de la enseñanza; desplegando de esta manera puentes de integración convergentes hacia el reconocimiento de los grados académicos en las distintas regiones y el mundo.

En consecuencia, el Proyecto Tuning busca facilitar la comprensión de las estructuras educativas al estimular la indagación de puntos de acuerdo, de convergencia y entendimiento mutuo entre las partes. El proceso de globalización que se transita ha ocasionado movilidad de estudiantes y profesionales hacia distintas regiones, por lo cual, se necesita información fiable y objetiva sobre las ofertas de los programas académicos de las instituciones de educación superior. Invita el proyecto a la aplicación de una metodología que tiene reconocimiento internacional con la que se podría evidenciar a los empleadores, dentro y fuera de américa latina, lo que significa en la práctica

un determinado título o formación profesional. Asumir el rol protagónico en los distintos procesos a construirse en las sociedades, es lo que se demanda de las universidades hoy, motivo por el cual tienen un papel central en esta sociedad del conocimiento, todo ello al crear, elaborar, transmitir y difundir conocimientos, sumando a sus conocidas funciones de investigación, docencia y extensión.

Sin lugar a dudas, para posicionarse en la sociedad del conocimiento la formación de los recursos humanos es un proceso crucial, por lo que el ajuste permanente de los programas académicos para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, tanto nacional como globalmente, es un aspecto de innegable relevancia. En este sentido uno de los objetivos que persigue el Proyecto Tuning es contribuir al desarrollo de las profesiones, y que estas sean comparables y perceptibles por las instituciones públicas y privadas; de igual manera busca la vigorización de los perfiles profesionales demandados en América Latina, para facilitar la perspectiva de movilidad de los egresados de las distintas disciplinas, con aportes significativos evidenciados por un desempeño laboral exitoso. El proyecto está en la búsqueda de puntos de referencia comunes, centrándose en las competencias y destrezas.

Metodológicamente el proyecto tiene cuatro líneas a alcanzar: competencias (genéricas y específicas de las áreas temáticas); enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación; créditos académicos; y calidad de los programas. La primera línea estimula la identificación de las competencias compartidas que deben poseer todo profesional universitario, como lo son la capacidad de análisis, de aprender, de síntesis, otras y que son comunes a todas las profesiones. La sociedad que vivimos, está sujeta a constantes transformaciones que demandan continua reformulación, aceptándose como prioritario que los profesionales universitarios posean competencias genéricas, es decir las que están relacionadas con el conocimiento específico de un área temática y son esenciales para toda titulación. Concentrar competencias y resultados de aprendizaje permite el apoderamiento de puntos de referencia consensuados.

Como segunda línea está lo relativo al desarrollo de materiales y los recursos necesarios para el aprendizaje, ideándose los métodos de enseñanza,

aprendizaje y evaluación de resultados en cuanto a competencias identificadas y el aprendizaje proporcionado, fundamentando no solo los conocimientos y contenidos de los programas, sino también las habilidades y destrezas generales a desarrollar en los participantes; para lo cual los estudiantes experimentarían variedad de enfoques y contextos de aprendizaje, independientes de su área de estudio, En concreto esta línea propicia el modo más adecuado de aprender, enseñar y evaluar las competencias contenidas en el perfil profesional ofertado.

El impacto y correlación, medido con el tiempo proporcionado en créditos académicos del sistema de competencias con el trabajo del estudiante, es lo que plantea la tercera línea metodológica del proyecto Tuning. Para luego en la cuarta línea asumir la calidad como fragmento del diseño curricular basado en competencias, que debe estar articulado con las líneas anteriores. El reconocimiento de estudios ocasionado por la movilidad de los titulados, se produce si ocurre una alineación entre los elementos básicos de la formación de los diferentes sistemas de educación superior, cimentado ello en un ambiente de confianza y transparencia. Es así que un trabajo formal y acoplado con las líneas bosquejadas determinarían perfiles profesionales y académicos, titulaciones y programas de estudio con elevado nivel de transparencia favoreciendo la calidad de los resultados esperados, medidos por indicadores dinámicos acordes con las necesidades de la sociedad y el empleo.

Con esta orientación la autora pasa a definir las competencias como un conjunto de atributos (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) de amplio alcance que afectan a distintas clases de tareas, que se desarrollan en situaciones diferentes; por lo que son ampliamente generalizables y transferibles, dando como resultado una ejecución o acción eficaz. Por ello, el desarrollo de competencias incorporadas en los programas educativos se alinea con el enfoque de la educación centrada en la capacidad de aprender del alumnado, cinselándosele a este el protagonismo y compromiso del proceso de aprendizaje al desplegar capacidades, habilidades y destrezas; también se facilitan materiales para enseñanza, viabilizando el aprendizaje y la evaluación de la actividad educativa.

Se intenta entonces, establecer la trascendencia y acercamiento que se puede alcanzar a través de acuerdos entre las regiones, ello al pensar más allá

de las fronteras nacionales, con lo cual se posicionaría el sistema regional académico frente otros sistemas, los actores relevantes identificados para la concreción del proyecto: las Universidades y los Centros Nacionales Tuning (CTN) organizados en cada país participante.

Por último, con relación al proyecto, se listan las competencias genéricas acordadas por Tuning América Latina:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
9. Capacidad de investigación.
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica.
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
14. Capacidad creativa.
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
16. Capacidad para tomar decisiones.
17. Capacidad de trabajo en equipo.
18. Habilidades interpersonales.
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio socio-cultural.
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.

26. Compromiso ético.
27. Compromiso con la calidad.

Con el listado de competencias genéricas se instituyen tipologías, estructurándose tres categorías a saber: competencias instrumentales que identifican capacidades y habilidades de carácter cognitivo, metodológico, tecnológico y lingüístico. Aglutinan las ideas, pensamientos, organización del tiempo, toma de decisiones, resolución de problemas, destrezas en gestión de información, competencia comunicativa. La segunda categoría denominada competencias interpersonales distingue las habilidades individuales como: sentimientos, percepciones, trabajo en equipo, compromisos éticos o sociales, habilidades interpersonales. La tercera categoría competencias sistémicas, permiten apreciar las relaciones y vinculaciones de las partes de un todo. La comprensión, sensibilidad, conocimiento y planificar cambios conciertan estas competencias.

A la luz de lo expresado, es significativo ahora, establecer el estudio de las instituciones venezolanas, su funcionamiento, su forma de gestionar los recursos humanos; puntualizando en este sentido el uso de las estrategias que se emplean para mantener al personal identificado con sus labores y motivado por lo que hace, considerando para ello la misión y la filosofía de la organización. Ahora bien, las instituciones buscan cambiar sus procesos para ser más competitivas, llevándolas a modificar los perfiles ocupacionales y a tener nuevos requerimientos de calificación de sus trabajadores. En este sentido se pueden enumerar múltiples razones que hacen importante estudiar las competencias necesarias en el gestor de recursos humanos de las instituciones, que para Cejas y Grau (2008) son aquellas que apuntan a:

- Facilitar a los trabajadores la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente su tarea, prepararlos para ser transferidos o promocionados a otros puestos de trabajo y ayudarlos a adecuarse al grupo de trabajo, departamento y empresa en la que trabajan.
- Lograr el desempeño eficiente y de calidad en las funciones laborales que asume los trabajadores.

- Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y de mejora personal, a la vez que se cubren las necesidades de los puestos de trabajo.
- La formación ejerce una función muy importante por cuanto ayuda a la solución de problemas propios del ámbito laboral, también a la utilización adecuada de los materiales de la profesión, la predisposición al cambio, entre otros.
- La Formación basada en Competencia busca llenar un vacío de información en el mercado laboral, busca proporcionar información de lo que el trabajador sabe hacer en el trabajo.

Estas razones dan sentido al porque las instituciones conceden cada vez más protagonismo a las competencias, las cuales suelen denominarse extraescolares, dado que son diferentes a los conocimientos adquiridos en la formación tradicional, ello no implica que no se tenga en cuenta la formación en términos globales, pero cierto es que los entornos de trabajo son específicos y cada vez más requieren de adquisición de competencia más precisas, esto se debe por la misma cotidianidad laboral que conlleva al desarrollo de tareas distintas, que a su vez requieren de trabajo en equipo, de dialogo, toma de decisiones, resolución de conflictos, de manejo de estrés, que no se enseñan en la escuela, más bien se manejan en función de las competencias que han desarrollado las personas durante su trayectoria laboral.

Del mismo modo, la existencia de múltiples discursos de cómo accionan los gestores de recursos humanos permite identificar que los gerentes están relacionados con su identidad, sus valores, su estatus, su desarrollo personal, su autoestima y las recompensas materiales que diera lugar. En consecuencia, también los gerentes están estrechamente relacionados con la forma de resolver las circunstancias difíciles, la lucha para conseguir que tengan sentido los mensajes ambiguos, la interpretación de las señales, la observación del entorno, la escucha continua, la resolución de conflictos y la lucha por conseguir hacer el trabajo estableciendo y manteniendo una red de relaciones. Watson (1994) a partir de Rees y Porter (2001).

Otra visión reciente sobre el papel y las competencias de quienes ejercen funciones directivas o gerenciales surge de un estudio de la dirección de

Reino Unido, donde se señala que los líderes están distribuidos en toda la organización, por lo que las habilidades directivas no son propiedad de unos pocos o muchos cargos, en las organizaciones se asumen acciones que equivalen a dirigir sin tener el apelativo convencional de directivo.

Así entonces, un gerente puede asumir tantas responsabilidades y actividades especializadas como también actividades directivas, entre las cuales se identifican las siguientes:

- Anticipación, planificación y asignación del trabajo.
- Identificación de prioridades.
- Establecimiento y revisión de los métodos de trabajo.
- Control de calidad.
- Gestión de presupuestos.
- Gestión de recursos fiscales.
- Resolución de problemas.
- Supervisión del personal.
- Resolución de quejas.
- Relaciones externas.
- Relaciones con la alta dirección.

Más allá de estas actividades, también propone que el gerente eficaz sea aquel que dé prioridad a tres intereses que solapan entre sí la función de las necesidades de acuerdo con la situación. Si, por ejemplo, se produjera una emergencia, en las necesidades de las tareas predominaría un modelo de liderazgo centrado en la acción, se identifican igualmente las necesidades de las tareas, del grupo y del individuo, planteadas en una situación general. La figura siguiente así lo representa:

Figura No. 07: Situación General



Fuente: Chirinos, Nilda (2019) a partir de Porter (2011).

Para cualquier situación que se presente, el gerente debe tomar en cuenta el sentido amplio de las competencias, por tanto, una competencia en sí es lo que hace que la persona sea “competente” para realizar un trabajo o una actividad de manera exitosa, lo que implica por sí misma la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas específicas. La concepción de competencia laboral, hace que esta tenga un carácter multidimensional, que sea cada vez más compleja; quizás por ello, se han establecido un nutrido número de competencias. En virtud de ello, es posible combinar algunas competencias que se identifican en diversas situaciones y que el gerente debe discurrir, a modo de ver de la autora. Considerando a Hay Group (2004), en la tabla siguiente se muestran algunas competencias relevantes.

Tabla No. 10: Competencias relevantes.

1.-Altos Estándares de Profesionalismo.	23.-Integridad.
2.-Autenticidad.	24.-Interacción con el entorno.
3.-Auto confianza.	25.-Liderazgo.
4.-Autocontrol.	26.-Negociación.

5.-Búsqueda de Información.	27.-Olfato para los Negocios.
6.-Comportamiento ante errores.	28.-Orientación hacia los negocios.
7.-Conciencia Organización.	29.-Orientación hacia los clientes.
8.-Conciencia de Costo.	30.-Orientación hacia el logro.
9.-Conocimientos Técnicos.	31.-Orientación hacia el mercado.
10.-Desarrollo de personas.	32.-Pensamiento Analítico.
11.-Desarrollo de Relaciones.	33.-Pensamiento Conceptual
12.-Desarrollo de la Gente.	34.-Pensamiento Creativo.
13.-Emporwerment. Organización.	35.-Preocupación por el Impacto en la
14.-Escuchar y Responder. Calidad.	36.-Preocupación por el Orden y la
15.-Esfuerzo Adicional.	37.-Preocupación por la Imagen.
16.-Flexibilidad.	38.-Sensibilidad Interpersonal.
17.-Gestión de Cambio.	39.-Sensibilidad Multicultural.
18.-Identificación con la Organización.	40.-Pensamiento Sistémico.
19.-Impacto e influencia.	41.- Persistencia.
20.-Impulso a la Mejora Organizacional	42.-Trabajo en Equipo.
21.-Innovación.	43.-Visión de Negocio.
22.-Iniciativa.	44.-Perspectiva Ética.

Fuente: Hay Group (2004).

En este contexto, destaca la autora que las competencias aquí señaladas no son las únicas, dado que son múltiples las clasificaciones que en materia de competencias se han identificado. Este registro de competencias admite la clasificación de las mismas, derivándose entonces de esta clasificación las competencias transversales o comúnmente conocidas como genéricas, que pueden compartirse en las distintas carreras de la formación profesional, relativas a actitudes y valores del saber ser y estar, están así mismo, relacionadas con los aspectos procedimentales del saber hacer.

Sin lugar a duda, el estudio sobre competencia laboral asume diferentes líneas. Por mencionar un caso, La Organización Internacional del trabajo -OIT- tiene bajo su adscripción El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), organización líder a nivel mundial en formación para el trabajo. Su orientación patrocina que la competencia es afín con estándares de competencia laboral, las cuales son

redactadas en función de las tareas y se vinculan con criterios de desempeño o indicadores de calidad, complementadas con evidencias; las cuales son su dispositivo principal, así como los indicadores de desempeño o el examen de certificación.

Como es sabido, son varias las concepciones o enfoques hechos por los distintos autores sobre las competencias. Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996), y Gonzci (1996), entre otros, señalan que las perspectivas que se asumen pueden estar sujeta a las diferentes escuelas y enfoques que las mismas favorecen. En virtud de ello los enfoques que delinean las competencias son el psicológico, el educativo, el funcionalista, el conductista y el constructivista. En particular, se hace breve exposición de los tres últimos enfoques por ser estos los más adoptados mundialmente

Enfoque Funcionalista: Su origen es anglosajón, establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe revelar. Su enunciado parte en base al análisis de las funciones claves que hace la persona al realizar su trabajo; con afectación en los resultados o productos derivados del mismo; con lo cual se mide el nivel de competencia técnica del trabajador. Este enfoque está atado a oficios e identificación de brechas. Tobón (2006), dice que este enfoque enfatiza el: "...asumir las competencias como conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas" (p.19). Prieto (2007), por su parte señala que la principal crítica dada a este enfoque es el hecho "...que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia, pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de la competencia a los procesos formativos profesionales." (p.2).

Enfoque Conductista: Este enfoque identifica las capacidades de base que dan como resultado un desempeño superior. Se circunscribe a las capacidades presentes ante situaciones no predefinidas, para lo cual se hace necesario poseer capacidades como la analítica, de toma de decisiones, creatividad. Siendo su derivación del análisis de las capacidades de las personas, de cómo esta se plantea los objetivos, la toma decisiones, la identificación situaciones, la toma riesgos. Mertens (2002), plantea el modelo conductista centrado en "...

Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y circunscribiéndose a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. (p.3) Estas circunstancias no predefinidas, acentúa la necesidad de asumir, las personas, comportamientos clave que viabilicen la competitividad en las organizaciones.

Enfoque Constructivista: De origen francés, su orientación es a la valorización de la educación formal y contexto laboral, que es donde se instauran las competencias; se observa por el análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. Sin lugar a duda la competencia está ligada a los procesos organizativos. Tobón (2006), da la orientación de este enfoque al señalar “asumir la competencia como : habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (p.20).

En términos concretos, los tres enfoques centralizan las competencias de acuerdo a: * Normas de competencia (funcionalista) centralizada en los requerimientos de la ocupación. *Mejor desempeño (Conductista) donde la competencia está centrada en las cualidades de la persona. * Hacer personal (Constructivista) que centra las competencias en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Identificado el termino competencias, su evolución y enfoques, abordemos seguidamente su clasificación. Quizás uno de los autores más referenciados en relación con el tema competencia es Bunk (2003), quien identifica cuatro categorías o clases de competencias: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa. Echeverría (2002) conserva esta misma clasificación, pero considerando la competencia social como competencias personales lo que incluye: habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales; considerando todos los componentes de la organización y su contexto. Para Martens (1996), las competencias se pueden categorizar en: genéricas, básicas y específicas. La UNESCO (1995) en base al Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, recomienda agrupar la competencia en:

cognitivas, formativas y técnicas; que vistas desde la relación teoría- praxis en un contexto determinado constituyen la competencia integral u holística. Desde la mirada de la psicóloga del trabajo Valle (2003) señala que “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencia (las genéricas y las específicas) aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”. Las competencias genéricas las refiere a un conjunto o grupo de actividades, y las específicas relativas a funciones y tareas específicas.

En consecuencia, las instituciones hoy han generado y configurando nuevas estructuras organizacionales, modificando también el cuerpo y el contenido del empleo; lo que envuelve un desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales. Para este reto, propone la investigadora, tomar las competencias transversales las cuales tienen tres dimensiones interrelacionadas: una cognitiva, una relacional y una personal; integradas con un conjunto de competencias concretas, que, alineadas con el compromiso de instituciones académicas y organizacionales, deben minimizar o eliminar la brecha entre los perfiles y cargos disponibles en el mercado y sus posibles ocupantes. Por tanto, se hace necesario, que la formación de profesionales este acorde con los requerimientos que el mercado laboral necesita, derivados estos de la trama que ha acontecido en la sociedad de la información y del conocimiento.

Hoy se exigen un conjunto de capacidades, habilidades y actitudes, en los profesionales, que son complementarias a la formación especializada o técnica; lo que convierte a las competencias en un factor decisivo en los procesos de selección e ingreso de personal. Resulta entonces oportuno en este momento referenciar a Echeverría, quien delimita la Competencia de Acción Profesional como: “Conjunto de conocimientos, procedimientos, capacidades y actitudes, complementarios entre sí, de tal manera que las personas han de “saber”, “saber hacer”, “saber estar” y “saber ser”, para actuar con eficiencia y eficacia ante las situaciones profesionales” (2005, p.24).

Vemos entonces como, en la década de los sesenta - setenta se demandaban capacidades para la realización de actividades específicas y vinculadas a una profesión en particular (Martínez y Echeverría, 2009). En los años ochenta se demandan cualificaciones más amplias - conocimientos y destrezas - para

ejecutar una variada gama de actividades profesionales. Ya en los noventa, esta confluencia de cualidades impuso un nuevo perfil profesional, dando paso a la conformación de capacidades, habilidades actitudes y destrezas presentes en un individuo, identificándose estas como competencias. Se ha reconocido, a través la psicología laboral y organizacional, el surgimiento del concepto de competencias para determinar las características poseídas y desarrolladas por un trabajador, que permiten alcanzar los niveles de rentabilidad y productividad esperados por las instituciones (Tobón, 2006).

Por su parte, Ibarra (2000), indica que los cambios constantes a lo que están sometidas las organizaciones son acelerados y de mayor exigencia; y los profesionales disponibles en el mercado laboral no cuentan con las competencias requeridas por estas instituciones, ello, debido a la diversidad de trabajos que deben realizar y la constante actualización a la cual están sometidos.

En consideración a la afirmación de Tobón (2006), esta no deja de ser una realidad innegable, refiere que para mantenerse competitivas y con vida las organizaciones, estas deben contar con trabajadores con conocimientos, habilidades y actitudes para enfrentar las transformaciones del mundo, que identifiquen los cambios y brinden soluciones a las situaciones que se presenten (Romero y Rangel, 2008). Estas transformaciones – cambios organizacionales y los contenidos del trabajo- ponen sobre el tapete la presencia de habilidades y comportamientos en el trabajo no tradicionales; haciéndose evidente la necesidad de cambio en las universidades a fin de proporcionar al mercado laboral los profesionales con las competencias demandadas.

Los nuevos escenarios y el cambio constante determinan los nuevos posicionamientos en cuanto a la oferta y demanda de profesionales con características curriculares, aptitudes y cualidades distintas; ello debido a que el foco de la economía hoy está centrado en organizaciones que producen y distribuyen saber e información y no únicamente productos; generando transformaciones en los contenidos, métodos y medios de los puestos de trabajo y en los sistemas de producción, distribución y organización laboral. ¿La dificulta?, como identificar aquellas características comunes y transferibles

a un amplio grupo de tareas realizadas en ámbitos laborales distintos; así como el establecer la estrategia para desarrollarlas.

Los cambios, procedentes de la globalización, están demandando en las organizaciones mayores y diversificadas cualificaciones en los profesionales. Los nuevos empleos exigen competencias nuevas, se requiere de políticas esenciales para dotar a las personas de las cualificaciones y competencias vinculadas al desarrollo de estas nuevas formas de organización del trabajo y tecnologías. A pesar que, desde inicio de los años 90 se ha trabajado progresivamente en los perfiles profesionales y currículos formativos basados en competencias profesionales y donde la formación no solo ha estado definida por aspectos técnicos- metodológicos, sino también por aspectos de índole participativo y personal; aún no se construye el profesional que requieren las organizaciones y el mundo actual.

Por tanto, las personas deben adquirir, además de las competencias relacionadas específicamente con un cargo o en un sector de actividad determinada, las competencias transversales que son transferibles a un amplio grupo de tareas realizadas en contextos laborales diversos y que son necesarias para poder hacer las distintas actividades en el nivel requerido por el empleo. Resulta interesante incorporar en este espacio la afirmación de Bunk (1994) quien señala la necesidad de requerir en el mercado laboral cualificaciones que no envejezcan, identificando entre ellas: la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones.; todas ellas necesarias para ejercer una profesión.

Sin lugar a duda, el termino competencia profesional viene a ampliar la demanda que se hace sobre los trabajadores y su formación (conocimientos, aptitudes, destrezas técnicas, comportamiento individual y colectivo). Con esta posición, a entender de la investigadora, el contenido de las competencias transversales debería estar atado a través de categorías o dimensiones interrelacionas. Una la cognitiva, dimensión determinada para el manejo de información, (búsqueda, clasificación, ordenación, integración y recuperación de información; conocimientos generales y específicos de lenguajes técnicos y

científicos). Una segunda dimensión la relacional, en ella se integra el trabajar con otros y aptitudes sociales (comunicar ideas, persuadir y convencer, trabajar en equipo, expresarse adecuadamente de forma oral y escrita, comunicarse en otros idiomas), Y una tercera dimensión la personal, aquí tenemos la flexibilidad y adaptabilidad (considerar el cambio como reto), creatividad con orientación a la acción, a la interacción con la tarea para generar nuevas realidades, nuevas operaciones, nuevos procesos; aprender a aprender para enfrentar las rápidas transformaciones tecnológicas y laborales.

También, las competencias transversales, son clasificadas como: instrumentales utilizados en los procesos de aprendizaje, hacen referencia a la sapiencia, capacidades metodológicas, destrezas tecnológicas y lingüísticas. Interpersonales, permiten mantener buenas relaciones sociales, facilitando los procesos de interacción social y cooperación. Sistémicas, referidas a todas aquellas destrezas y habilidades correspondientes a los sistemas como un todo. En suma, las competencias transversales, son herramientas útiles en todas las profesiones ya que facilitan y maximizan el desempeño laboral de las personas; trabajan vinculado aptitudes, personalidad, conocimientos y valores adquiridos previamente. Su importancia radica en la posibilidad de impulsar el mundo empresarial con ideas innovadoras y de alto impacto en la sociedad.

Se muestra en la tabla N°11 un conjunto de competencias transversales identificadas por investigadores.

Tabla No. 11: Competencias Transversales.

COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
INSTRUMENTALES	Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad de organización y planificación. Comunicación oral y escrita. Conocimiento de una lengua extranjera. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio. Capacidad de gestión de la información. Resolución de problemas. Toma de decisiones.

PERSONALES	Trabajo en equipo. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinario. Trabajo en un contexto internacional. Habilidades en las relaciones interpersonales. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad. Razonamiento. Compromiso ético.
SISTÉMICA	Aprendizaje autónomo. Adaptación a nuevas situaciones. Creatividad. Liderazgo. Conocimiento de otras culturas y costumbres. Iniciativa y espíritu emprendedor. Motivación por la calidad. Sensibilidad hacia temas medioambientales.
COMPLEMENTARIAS	Capacidad de aplicar los conocimientos teóricos en la práctica. Uso de Internet como medio de comunicación y como fuente de información. Experiencia previa. Capacidad para comunicarse con personas no expertas en la materia. Capacidad de entender el lenguaje y propuestas de otros especialistas. Ambición profesional. Capacidad de autoevaluación. Conocimiento de una segunda lengua extranjera. Capacidad de negociación.

Fuente: Tendencias Pedagógicas (2008).

En este orden de ideas, es importante considerar también a Martínez y Echeverría (2009), quienes presentan la competencia de acción profesional, caracterizada por el saber actuar, validado esta por el conocimiento, como también por lo demostrado en la acción, comprobado por otros y con un sentido para la persona. La configuración de esta competencia esta dimensionada en cuatro componentes:

- Competencia técnica: Permite dominar de manera experta contenidos y tareas propias de la actividad laboral. Requiere poseer conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional.
- Competencia metodológica: Implica saber emplear los conocimientos en

situaciones laborales específicas, así como hacer uso de los procedimientos en función de las tareas, solucionar problemas autónomamente y trasladar con ingenio las experiencias obtenidas a situaciones nuevas.

- Competencia participativa: Es el estar atento a la evolución del mercado laboral, proclive al entendimiento interpersonal, con disposición a comunicar y cooperar con otros, demostrando un comportamiento orientado al grupo.
- Competencia personal: La dimensión personal implica el tener una imagen personal sensata de sí mismo, actuar en función de convicciones propias, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles, frustraciones.

En los dos primeros componentes radica el “saber”; correspondiendo ello a las competencias técnicas y metodológicas; los otros dos componentes son la sustancia, el sabor, la practicidad de la actividad que es desarrollada por los mejores profesionales (Echeverría. 2004). Se adscriben estos componentes como competencias genéricas, macro-competencias, competencias clave, o competencias transversales. En lo profesional para desempeñarse eficientemente es necesario saber los conocimientos requeridos, saber hacer eficazmente aplicando estos conocimientos, de forma creativa. Para ser funcionales en un mundo cambiante se debe saber estar y saber ser para influir positivamente en el entorno socio-laboral y organizacional.

Es importante señalar que, el enfoque de transversalidad no niega lo fundamental de las disciplinas del conocimiento especializado, más bien exige la revisión de estrategias aplicadas tradicionalmente en los procesos educativos en todos sus niveles y por ende en la manera de incorporar a los egresados de las instituciones en su hacer laboral. Es por ello por lo que la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad obliga a introducir cambios en las instituciones (públicas y privadas- productivas - de servicio - educativas) para contribuir en la formación equilibrada de la personalidad del estudiantado, inculcando respeto a los derechos humanos y otras culturas, la sustentabilidad, la no discriminación; para lo cual se requiere de metodologías, acciones y estrategias útiles y operativas. Brindar a los estudiantes la posibilidad de conocer la realidad y actuar sobre ella, es posible cuando las instituciones

se apoyan en la transversalidad de sus procesos básicos de enseñanza – aprendizaje, aprender a conocer, a convivir y sobremanera aprender a ser; obteniendo el impulso hacia la formación humanizadora que tanto se demanda. La transversalidad está diseñada para que a través de la educación se contribuya a la solución de situaciones latentes en la sociedad.

Cabe destacar, en relación a las competencias transversales, la coincidencia que tienen varios autores al referirlas como la capacidad para responder de manera adecuada a exigencias demandas, confluendo para ello comportamientos sociales, afectivos; así como habilidades psicológicas, cognoscitivas, motoras y sensoriales que facilitan el buen desempeño de una actividad, tarea o función. Perreneoud (2006) la identifica como la “capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos”. Siendo así las cosas, y estando las organizaciones necesitadas de personas que logren objetivos y metas, estas – las organizaciones- se ven obligadas a encontrar y mantener personas que posean las competencias del ser, saber y saber hacer; especialmente personas con competencias transversales asociadas al ser , ello, a objeto de mantener el clima laboral, la cultura organizacional y la motivación de todos los actores participantes en la consolidación de una organización modelo y exigente con las competencias que acreditan las personas responsables de los productos y servicios que proporcionan a la colectividad.

La situación planteada viene dada por los cambios que se han generado en los ambientes laborales, a saber, cambios en las estructuras y contenido del empleo, lo cual demanda mayores y diversificadas cualificaciones, causando desequilibrio entre oferta y demanda de profesionales en el mercado laboral. Por lo que, empleadores y entes gubernamentales están obligados a emprender políticas direccionadas a conferir a las personas cualificaciones y competencias vinculadas al desarrollo de tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo. En efecto, además de la competencia específica relacionada con un cargo, se deben adquirir las competencias transversales transferibles a un amplio grupo de tareas desarrolladas en contextos laborales diversos, a objetos de realizar las tareas en el nivel requerido por el empleo.

En consecuencia, el desarrollo de estas competencias conceden a las personas herramientas intelectuales útiles para la vida, se hacen explícitas por dos direcciones fundamentales: por las situaciones en las que se ejercen - referidas a solución de problemas, trabajo en equipo, procesamiento de información – y por las acciones que la concretan – desglose de acciones que permanecen contenidas dentro de una competencia transversal.

Todo este contexto, insta las competencias transversales como instrumento que atesora varios aspectos genéricos como son los de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que posee cualquier persona antes de ser incorporado al mercado laboral. Particularidades visibles no están ligadas a ocupación alguna, por lo que son necesarias en todo empleo a emprender, permiten el desarrollo sostenido de habilidades, su adquisición y desempeño son evaluables y se adquieren en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es comprensible también, que se les llame competencias genéricas, ello debido a que potencia el desarrollo de otras destrezas, habilidades y competencias en sí, lo que equivale a decir que una competencia contiene otra competencia. Tenemos entonces que, las competencias transversales no son determinadas para una profesión u oficio, sino que aportan valor en diferentes tareas y en variados contextos; en lo técnico, en la práctica de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores para el progreso de una actividad eficientemente ejecutada, en suma, transformar un conocimiento en comportamiento.

Por lo planteado, las competencias transversales son competencias claves en la formación del individuo tanto a nivel profesional, como personal y social, ello debido a que integra componentes motivacionales y cognitivos que consienten los cambios. Es esencial cambiar la forma de pensar, sentir y actuar, las competencias transversales son el pedestal del aprendizaje a lo largo de toda la vida, con ellas se desarrollan habilidades cognoscitivas, críticas y de autocrítica; capacidades individuales, metodológicas, de comprensión, de sensibilidad, de conocimiento y destrezas tecnológicas, lingüísticas y sociales. Significa entonces que, el aprendizaje es la suma de la educación formal e informal, la cual se direcciona en tres sentidos: horizontal, va desde el momento que nacemos hasta el día final; vertical, considera los distintos

ángulos de desarrollo social del individuo (familia, comunidad, trabajo, estudio, ocio, diversión) y a profundidad referido a valores democráticos y humanísticos presente a lo largo de la vida.

Ahora bien, dando una mirada al Informe sobre “Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE” producto del Congreso Internacional sobre Competencias del Siglo XXI realizado en Bruselas en el 2009; en el marco de un proyecto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/ Centro para la Innovación e Investigación Educativa (OCDE/CERI) sobre los Aprendices del Nuevo Milenio (NML). Su objetivo apunta a conceptualizar y analizar desde una perspectiva comparativa los efectos de las nuevas tecnologías digitales en el desarrollo cognitivo de los jóvenes, así como sus valores, estilos de vida y expectativas educativas, y el explorar las respuestas dadas en términos de políticas y prácticas educativas con relación a estos fenómenos. De allí que, las exigencias hacia los sistemas educativos, enmarcado en el desarrollo social y económico, se orienta hacia nuevas formas emergentes de socialización y contribución activa al desarrollo económico basado en el conocimiento, denominadas habilidades y competencias del siglo XXI para indicar que están muy relacionadas con los modelos emergentes de desarrollo social y económico y no al servicio del modo industrial de producción.

El enfoque de la OCDE fue elaborado bajo la Definición y Selección de Competencias (Deseco) y el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA). En lo particular y relacionado con el tema de estudio de la tesis doctoral, el primer aspecto proporciona una guía que pudiera servir de marco referencial para la evaluación de las nuevas competencias, las cuales se agrupan en tres: a) Uso interactivo de las herramientas. B) Interacción entre grupos heterogéneos. c) Actuar de forma autónoma. Descansando el centro de este marco de acciones en la capacidad de los individuos para pensar autónomamente y el asumir la responsabilidad de su aprendizaje. Constituyéndose entonces los fundamentos teóricos de PISA que centra su accionar en monitorear en qué medida los jóvenes usan sus conocimientos y habilidades con relación a los desafíos de la vida real.

Es menester comprender entonces, el complejo e interesante proceso de selección de personal, muchos son los escritos realizados sobre el tema, como se ha referido son cuatro fases que identifican tradicionalmente su cumplimiento: atracción, selección, contratación e inducción. Es fundamental entonces, considerar este proceso vital para toda organización, es la puerta de entrada del recurso más importante que tiene la misma; por lo que representa la búsqueda de las mejores personas en relación con los puestos a ocupar, su objetivo es la incorporación de talentos. En este sentido, analizar las capacidades que posee un talento concentra conocimientos, destrezas, competencias y acción en su evaluación; para la ubicación del individuo en el puesto de trabajo y su motivación para la acción. El análisis de estas capacidades, en términos generales, resulta ser complejo dado a los requerimientos que demanda el mercado laboral, se exigen perfiles acordes a los contextos globales que mueven al mundo de las organizaciones y la dificultad de conseguir estos perfiles de manera expedita no es fácil; influyendo en ello la metodología utilizada en la identificación de los talentos, en definitiva, las competencias de las personas son la clave del éxito organizacional.

Formación en las organizaciones

La formación viene a ser un proceso sistemático gestionado por las organizaciones para sus colaboradores, cuyo fin es alcanzar los objetivos institucionales planificados, considerando para ello al recurso humano con el que cuenta. A su vez constituye en el mundo actual objetivos prioritarios que debe tener todo país que planea estrategias de crecimiento tecnológico y de calidad de vida de sus ciudadanos.

Actualmente la formación profesional tiene como intención, desplegar objetivos, descubrir y extender aptitudes y actitudes humanas para la consolidación de una vida activa y productiva, que satisfaga las necesidades de los individuos, mejorando las capacidades individuales para comprender de forma individual y colectiva todo lo concerniente a las condiciones de trabajo y el medio social; asociado a un comportamiento profesional a ejercer por los trabajadores receptores de la formación.

Con esta orientación, Bayón Mariné (2002), citado por Cejas Magda, plantea la formación como un proceso técnico de la estrategia de la gestión humana, teniendo la responsabilidad de trabajar en las carencias formativas precisas para el mejor resultado de las personas que en ella laboran, lo que se afina complementándolas con conocimientos precisos y adecuados a cada puesto de trabajo o misión en la organización, para ello se aplican diferentes métodos, técnicas y modelos de acuerdo a la necesidad de cada una de ellas.

Colom, A. et al. (1994), citando a Bloom expone los tres dominios básicos para la comprensión de los objetivos de la formación, los cuales identifica como: Lo cognoscitivo, lo Afectivo, lo Psicomotor, se considera que estos se desprenden del ámbito de: Los conocimientos: Saber, de las competencias: saber hacer y de las actitudes: el compromiso personal.

La formación la podemos interpretar como la gestión de una carencia que esta presionada por fuerzas muy variadas cuya proyección de éxito se concreta en el proceso de desarrollo de las empresas. Para Martínez, B. (2003) el proceso de evaluación lo concreta como una secuencia ordenada de actividades o tareas, por medio de los cuales se trata de satisfacer necesidades de tipo educativo, sugeridas y diagnosticadas en el ámbito del comportamiento de los sujetos y de sus ámbitos profesionales, que se desea mejorar o perfeccionar porque se desvían de forma importante del marco de referencia aceptado por todos los miembros de esos colectivos.

La formación basada en competencia es considera como aquel proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente, fundamentalmente este proceso conlleva a reafirmar los conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que tenga el trabajador para aplicarlas en su actividad laborar, es decir lo habilita para aplicar sus competencia en los diferentes contextos laborales, por tanto el trabajo competente resultante de esta actividad incluye como valor agregado los atributos del trabajador lo que constituye una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstanciales y problemas que surjan durante su actividad laboral. Cejas, M (2003).

De este modo siendo la formación basada en competencias un sistema organizativo que presenta ofertas de formación, coordinadas en cuanto a pertinencia, nivel, contenido y calidad, para que éstas, en conjunto, permitan mejorar la empleabilidad de los trabajadores, admite a su vez establecer las bases curriculares que faciliten el desarrollo de las competencias y la formación necesaria para determinar la oferta de capacitación y la planificación de sistemas formativos. Es importante destacar que este sistema permite vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan al capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación y quienes lo reciben, como las empresas (Martens, 1999).

Para que la vida laboral o profesional de las personas pueda desarrollarse, necesita nutrirse permanentemente de conocimientos nuevos, pero, fundamentalmente, necesita de un nuevo tipo de aprendizaje. Un aprendizaje que, en tiempos de cambio e incertidumbre, aporte capacidad de incorporar permanentemente nuevos saberes y que instrumente para trayectorias ocupacionales móviles antes que para el empleo predecible y estable. Desde la teoría, este enfoque pedagógico fue importado, inicialmente, desde el ámbito de la gestión y capacitación de talento humano en las empresas. Lo que a éstas les importaba era poder detectar cuándo, con qué capacidades y bajo qué condiciones se producían comportamientos individuales exitosos. Lo clave era poder detectar qué competencias se requerían y desde la perspectiva de una triple mirada copulativa: conocimientos, habilidades y actitudes. Toda competencia debe tener los tres componentes, armonizados en vista a producir un efecto exitoso en la vida real, práctica.

En la sociedad actual el desempeño profesional exige competencias específicas propias del ejercicio de una determinada profesión, competencias genéricas o transversales, como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente, capacidad de investigación, entre otras, tal como lo veremos más adelante en el desarrollo del tema de competencias. El ir contra la corriente tiende a infravalorar la experiencia profesional como metodología constructiva, cuando en realidad la experiencia adquirida en el trabajo constituye una buena base para el crecimiento de una mentalidad heurística, investigadora, que es útil para la resolución de problemas en cualquier situación laboral.

Funk (1994, p.9) señala que la autonomía personal y la flexibilidad en el desempeño profesional constituyen el elemento esencial en la comprensión de la competencia. De igual manera para Corominas, (2001, p.307) las competencias específicas están más centradas en el “saber profesional”, el “saber hacer” y el “saber guiar”, el hacer de otras personas, mientras que las competencias genéricas se sitúan en el “saber ser”, “saber estar”, son transferibles en el sentido de que sirven en diferentes ámbitos profesionales.

En la nueva sociedad de la información se han generado nuevas y múltiples conexiones que conllevan a unas consecuencias de gran alcance tanto para la vida cotidiana como para las tareas formativas y profesionales. En este sentido, es necesario replantear múltiples aspectos: fuentes de conocimiento, los modelos de generación de contenidos, las formas de investigación, las relaciones con los participantes, el papel del profesor y/o facilitador, la tecnología que debemos utilizar, entre otros.

Las innovaciones introducidas por instituciones de formación en sus programas y estrategias pedagógicas sitúan a los participantes de los cursos como protagonistas del aprendizaje, haciendo realidad la idea según la cual la formación debe generar capacidades y competencias y abandonar su papel tradicional de mera transmisión de conocimientos. En esta línea se asigna a los docentes nuevas responsabilidades como dinamizadores del proceso, que desafían las capacidades del participante y le colocan retos y problemas a resolver. Todo ello dejando atrás el rol único de transmisor de conocimientos que tendía a prevalecer en muchas esferas de la formación.

El reto actual es ser capaces de diseñar entornos que faciliten el aprendizaje teniendo presente la intervención de múltiples variables: contenidos disciplinares, competencias, diversidad de espacios para el aprendizaje, diversidad de agentes, estilos de aprendizaje diversos, entre otros.

Las instituciones de educación a nivel básico, medio, técnico y de formación profesional han enfatizado el desarrollo de competencias básicas que se conocen también como competencias clave o esenciales. Estas tienen en común que se centran en las capacidades del individuo para comunicarse

efectivamente, para operar con números y para entender y aplicar las ciencias básicas. Además, se agregan capacidades como las de trabajar en equipo, solucionar problemas, negociar con otros, escuchar y respetar las ideas de otros y manejarse en ambientes marcados por la diversidad.

Sobre el tema, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) manifiesta un concepto amplio al colocar al individuo en el centro de las políticas educativas y de formación, concepto según el cual invertir en las personas no solo tiene que ver con mejorar la educación; en este sentido sitúa la necesidad de hacerlo dentro de una dimensión humana, de productividad y competitividad. Todo ello al considerar la organización, los asuntos relacionados con la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de las cualificaciones y la participación integrada de los trabajadores. Un segundo aspecto clave, tal como lo anota la OIT (2003), está en considerar la formación y la educación como escenarios beneficiosos para las organizaciones y a la sociedad, al igual que lo es para los individuos.

En este orden de ideas, podemos indicar que las tecnologías de información y comunicación (TIC) han puesto al alcance de las personas la posibilidad de acceder al conocimiento de una forma inmediata. Ahora Internet facilita que las personas generen conocimientos, también llamados contenidos y los suban a la red poniéndolos a disposición de todos, incluso para interactuar, comentar y debatir en torno a ellos. En los últimos años el acceso a las TIC ha aumentado en forma considerable, especialmente en los servicios de telefonía. Formarse y aprender para vivir en esta sociedad del conocimiento implica una necesidad permanente de actualización de las competencias. Las vertiginosas transformaciones en la tecnología y en las formas de organización del trabajo presionan por capacidades más adaptables y de corte transversal que se adquieren y renuevan positivamente mediante el aprendizaje permanente.

Aprobada por la Conferencia General de la OIT en el año 2004, la Recomendación 195, abordó el tema del desarrollo del talento humano, brindando un enfoque contemporáneo acerca de temas como la educación, la formación y el aprendizaje permanente y su relación con el objetivo de alcanzar un trabajo decente para todos como medio de erradicación de la pobreza y a favor de la inclusión

social en una economía globalizada. La incidencia de este instrumento en el ámbito del talento humano ha sido innegable, su importancia fue tal que por primera vez en un instrumento de la OIT se proporcionan definiciones de cuestiones de formación contemporáneas, incluido el aprendizaje permanente, las competencias y la empleabilidad.

Este documento constituye una puerta de entrada al papel del talento humano en un mundo del trabajo globalizado, donde los cambios frecuentes, la irrupción constante de innovaciones tecnológicas y las nuevas formas organizacionales y contractuales requieren de una respuesta significativa desde la educación y la formación. La Recomendación indica que la expresión «aprendizaje permanente» engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones, de ahí que introduzca también definiciones para estos dos conceptos.

Entrar en discusión sobre los conceptos “aprendizaje permanente” y “educación a lo largo de la vida” no se pretende en este espacio, pero hay que dejar claro que el principio subyacente en ambas denominaciones es la continua adquisición o actualización de conocimientos, independientemente de la edad y la forma como se acceda; lo que envuelve la necesidad de que exista una oferta por parte del Estado y los actores sociales, así como la disposición de aprender a aprender por parte de los individuos.

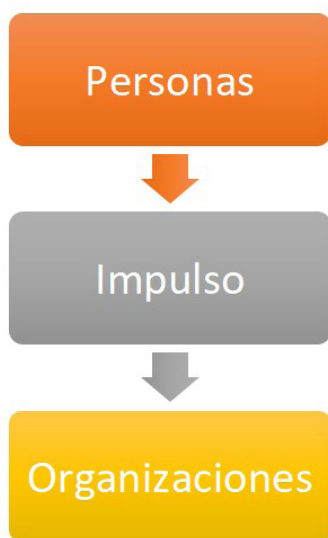
Esta necesidad de aprender relacionada al mundo del trabajo es crucial para el empleo, ya que adquiere un significado vinculante con el grado de disposición de competencias requeridas en campo laboral. Disponer de competencias acordes con la demanda de los puestos de trabajo continúa siendo clave en el éxito laboral, pero ahora tal requerimiento se ha tornado más dinámico, los empleos cambian, la forma en que se accede a ellos también, las tecnologías en uso lo hacen y las formas en que se organiza el trabajo, en que interactúan las personas, en que se dan y reciben instrucciones, se crean compromisos y se obtienen resultados, también varían y forma rápida. En este sentido, la posibilidad de mantener un acervo de competencias valiosas para el empleo es que exista una oferta permanente de conocimientos y cualificaciones, complementada con la actitud del individuo por “aprender a aprender”.

Si bien es cierto que todavía hay mucho camino por recorrer para modificar el antiguo paradigma educativo, por lo menos en el ámbito de la formación, se están permitiendo interesantes innovaciones en la forma de generar competencias. Entre ellas se destaca el uso de las TIC para impartir formación y el cambio en los ambientes de aprendizaje que ello provoca. Los espacios virtuales de aprendizaje día a día agregan nuevos nombres a la lista de instituciones educativas y de formación para el trabajo que están implementando espacios para aprender, rompiendo con el paradigma tradicional del aula y el taller de aprendizaje.

Desempeño Laboral

La gestión del desempeño tiene como misión crear procesos para el aprovechamiento mutuo entre las organizaciones y las personas en su relación profesional; por lo cual Recursos Humanos debe proceder a gestionar el desempeño intentado que las personas alcancen los mayores logros a través de sus comportamientos. En consecuencia, solamente las personas de la organización tienen la capacidad de impulsar su éxito y generación de valor, el cual viene dado por el esfuerzo y aportación profesional de su gente. La siguiente figura así lo muestra:

Figura No.06: Relación empresa – persona



Fuente: Chirinos (2019) a través de García, M (2010).

Desde siempre, los directores han evaluado a su personal, bien de manera natural o intuitiva, sea técnica y formal, o bien eventual o programada, pero siempre ha existido algún tipo de evaluación al desempeño. Muchas son las organizaciones e instituciones que toman en cuenta el desempeño de los trabajadores para mejorar sus sistemas internos y ofrecer una práctica objetiva en torno a la apreciación de estos en lo relativo a sus resultados. Para Sánchez (2003) el desempeño se entiende por lo que se hace (acción) y por lo que resulta (efecto) de lo que se hace, a objeto de cumplir con los deberes y responsabilidades asignados al cargo que se ocupe; en el entendido de que el trabajador deberá saber, oportunamente, qué es lo que se espera que haga y cuales deberán ser los resultados consecuentemente esperados de su quehacer.

Carpio (2005) define: " la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización". La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos en las organizaciones y suele formalizarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones en lo relativo a: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, deben establecerse planes o programas y es aquí donde la formación por competencia juega un papel importante en el fortalecimiento del desempeño de los trabajadores.

Para Bayón (2004) el desempeño es el conjunto de procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información de y sobre las personas en el trabajo para mejorar su rendimiento. Un sistema de evaluación de desempeño persigue los objetivos señalados en la tabla No. 04.

Tabla No. 04: Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Obtener información	Es una buena fuente para temas como promoción, cambio, movilidad geográfica, revisión salarial.
---------------------	---

Retroinformación al empleado.	El resultado de la valoración se comunicará al empleado lo que le ayudará a mejorar su rendimiento laboral.
Detección de necesidades de formación.	Por áreas de actividad y por empleados.
Validación de técnicas de selección.	Comprobándose si las expectativas establecidas al momento de la selección se han cubierto en el desempeño.
Validación de las pruebas de evaluación de desempeño.	Comprobándose si el verdadero rendimiento del empleado está acorde con los resultados obtenidos en las pruebas de evaluación.
Planificación de recursos humanos.	Ayudando a la gestión de la Formación Profesional y a las necesidades de la empresa
Fijar Sueldos y Salarios.	Que sea acorde y motivante respecto a los rendimientos y expectativas.

Fuente: Chirinos, Nilda a partir de Bayón Marine (2004)

Algunos especialistas argumentan que el desempeño debe estar complementado con la descripción de lo que se espera de los trabajadores, además de una continua orientación hacia el trabajo efectivo. En el desempeño se debe tomar en cuenta el contexto de la organización para así describir e identificar las brechas entre el trabajo actual y el esperado del trabajador. Los resultados se logran a través de un proceso donde se toma en consideración dicho contexto, se identifica y analizan las causas y se seleccionan las intervenciones para eliminar las brechas y medir los cambios en el desempeño.

Para su medición, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia a determinar la efectividad y eficiencia de la labor de los trabajadores en el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización; al igual que detectar las debilidades que se puedan presentar y encaminar los planes de mejora.

Principios de la Evaluación del Desempeño:

En los textos especializados en recursos humanos existen diversos principios que rigen la evaluación de desempeño, los cuales estarían apuntando a que :

- Permite a los responsables de la empresa proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, destitución de trabajadores.

- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La praxis de la evaluación de desempeño proporciona beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia, se debe tener en cuenta algunos aspectos básicos en su implementación como lo es : el divisar no sólo el desempeño del trabajador en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos, el énfasis que se debe dar al individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo, la aceptación de los resultados por las partes intervinientes en el proceso (evaluador y evaluado) y utilizarla para mejorar la productividad del individuo en la organización a fin de lograr eficacia y eficiencia.

En este sentido, la práctica que realizan las organizaciones en lo concerniente a desarrollo de un proceso reglamentado de evaluación del desempeño es útil y necesario para alcanzar propósitos en la organización como lo sería: el tomar decisiones de promociones y de remuneración, reunir y examinar las evaluaciones dadas por los jefes y los evaluadores directos sobre el comportamiento del trabajador en relación con el trabajo y la búsqueda de una acertada retroalimentación a partir de conocer cómo se hace la labor para de esta manera conocer con certidumbre si deben modificar su comportamiento.

En este orden de ideas una evaluación de desempeño se realiza siempre tomando como soporte la descripción del cargo. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso ese algo, es el cargo ocupado. Con este punto de partida es posible evaluar el desempeño, el potencial de desarrollo y definir las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la persona . Con la evaluación se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal, ocasionalmente se compara a los colaboradores con el fin de encaminar de una manera más eficiente los esfuerzos que realiza la organización para identificar factores o aspectos a

desarrollar que apunten directamente hacia la productividad y la calidad, en el cumplimiento de las actividades que envuelve el trabajo.

Por tanto, la evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa, sus estándares se deben fundamentar en información relevante del cargo, así como el definirse claramente los objetivos del sistema. Se requiere del compromiso y participación activa de todos los actores del proceso, el papel del supervisor-evaluador debe considerarse como base para proponer mejoras.

Según Bayón, M (2004) el éxito de un proceso de evaluación del desempeño se encuentra en la elección del método y /o técnica que se determine, en este sentido, da notabilidad a los actores claves intervinientes en el mismo y son:

- Evaluador: Persona que evalúa. Tradicionalmente era el jefe superior. Actualmente también son evaluadores los compañeros, subordinados, expertos entre otros.
- Evaluado: sujeto pasivo del proceso, es decir la persona sobre la que recae la evaluación.
- Supervisor: es el gerente del proceso. Debe liderar los métodos utilizados, supervisar las actuaciones y hacer las consideraciones finales y medir posibles conflictos.
- Departamento de RR.HH., es el impulsor del proceso. Coordina todas las actuaciones, establece plazos y efectúa el seguimiento del plan de acción.

Estos actores fundamentalmente para la gestión de recursos humanos son clave dado que en la actualidad, los especialistas en el tema de evaluación de desempeño apuestan por la aplicación de diversos métodos que hace posible la efectividad de la actividad laboral. Se observa con frecuencia que las organizaciones muestran interés en implementar la evaluación de 360°, siendo este un proceso que recolecta, elabora y comunica información de forma estructurada al evaluar al personal. Ahora bien, para que este método sea exitoso debe estructurarse considerando: el instrumento o herramienta a implementar, la realización de una prueba piloto, el entrenamiento a evaluadores y evaluados, los manuales de instrucción, el procesamiento de la

información, los informes de resultados, el plan de acción consensado con el evaluado y su seguimiento, al igual que la continuidad del proceso.

Se denomina evaluación de 360°, por ser un proceso circular de valoración del desempeño que permite la participación de todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, con la finalidad de obtener información desde diferentes perspectivas. Incluye directivos, subordinados, compañeros de trabajo, clientes internos y/o externos, auto evaluación y jefes directos. De este modo se obtienen resultados confiables porque recolecta información de varias fuentes, permitiendo la adaptabilidad y el acuerdo del trabajador a cumplir las exigencias en cuanto a ambiente y compañeros de trabajo, sin embargo, es significativo destacar la necesaria amplitud de pensamiento que deben tener los evaluados y su receptividad al hacia el sistema.

Otra condición propia de este sistema de evaluación es el feedback de 360°, para ello es fundamental la franqueza de sus actores y el avivar la colaboración, por lo cual tiende a ser un buen instrumento para consolidar valores y competencias esenciales de la organización, perfiles de funcionamiento y traducirlos en actitudes visibles y medibles. En esta determinación de competencias las organizaciones ponen énfasis en el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores; el sistema busca darle una visión integral al evaluador, basado en la idea de que los puestos tienen diferentes dimensiones y que cada persona ve cosas distintas; siendo esta la razón por la cual los trabajadores son evaluados por distintos evaluadores. Es uno de los métodos más precisos y objetivos pero complejo de utilizar, por lo que se aconseja tecnología de red para recolectar la información. Es una herramienta que involucra confianza y confidencialidad entre sus participantes, busca el desarrollo de los recursos humanos conllevando compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra.

Vale decir que el método es amplio, muestra distintos aspectos que son de vital importancia y que contribuyan al proceso de evaluación de manera objetiva, dando como resultados la identificación de las debilidades existentes en el personal y las acciones correctivas para mejorarlas, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas y el éxito en las organizaciones. A fin de

precisar los efectos de la evaluación de 360°, la autora de esta investigación muestra en la tabla Nro. 05 sus alcances :

Tabla No.05: Alcance de la Evaluación del Desempeño

ALCANCES
1. Su orientación va hacia el desarrollo, la capacitación y la remuneración.
2. Incluye varios evaluadores.
3. Camina hacia el cumplimiento de metas y comportamientos.
4. Salidas analizadas en función de fortaleza, debilidades y planes de acción concretos.
5. Se concibe como elemento motivador e innovador.
6. Plantea argumentaciones, feedback y discusión de resultados.

Fuente: Chirinos, Nilda (2019)

En términos generales, la evaluación del desempeño viene a ser un instrumento de gestión que accede evaluar el trabajo y las actitudes de cada trabajador, considerando para ello las exigencias y características del cargo. La compone un conjunto de elementos que actúan interrelacionadamente, como: lineamientos, procedimientos, objetivos, formatos e instructivos. Este proceso es considerado en el presente trabajo debido al aspecto céntrico de esta investigación doctoral, lo cual es el identificar las competencias transversales que deben estar presentes en la matriz curricular a cursar los estudiantes universitarios, competencias que simultáneamente deben desarrollarse con el contenido técnico específico asociado a cada profesión a consolidarse, ya sea Ingeniero, Administrador, Contador, Abogado, Medico, Relacionista Industrial y otras.

Ahora bien, el estimar el desempeño o rendimiento global de los trabajadores compone el proceso de evaluación del desempeño. Con frecuencia, se indica la necesidad de alinear estrategias de negocio y de recursos humanos, para producir resultados. Una evaluación del desempeño, donde se precisen objetivos, metas y competencia, podría constituir para la organización, el camino para el cambio cultural necesario en estos tiempos de turbulencia. De allí, la gestión de una institución debe tomarse en función de estudios evaluativos para determinar pertinencia, eficiencia, efectividad y productividad (Peter y Tateman, 1996). Estos autores también asienten, que el éxito en la administración de una organización está en la propensión a

la acción, es decir, experimentar y asumir riesgos, entendiéndose ello como un proceso de planificación estratégica que nace del contexto organizacional, donde en el abordaje de los problemas y en la toma de decisiones participan todos sus actores. Subrayan así mismo, que la excelencia se obtiene al sumar la calidad y la innovación constante en las instituciones.

En este orden de ideas, Segne (2000), afirma que la productividad de una organización está directamente relacionada con la productividad de su gente. Por años, la eficiencia de las maquinas era lo que ocupaba el tiempo de los administradores en las organizaciones para el incremento de la productividad. Mas, sin embargo, el énfasis aplicado al uso de las maquinas no resolvía este tema; lo cual da a entender, de manera significativa, la importancia que tiene del rol del individuo en el proceso productivo; se busca entonces la técnica para estudiar los procesos productivos y el cómo los empleados deberían ejecutar su labor a fin de optimizarla.

Por tanto, recurrir a la evaluación del desempeño como instrumento para consolidar los resultados estratégicos de la organización, viene a ser fundamental en toda gestión humana. Con relación a este tema, en el año 1850 se realizan las primeras evaluaciones de trabajadores, aplicadas en oficinas gubernamentales americanas; luego durante la primera Guerra Mundial, las organizaciones privadas iniciaron este proceso de evaluación de los trabajadores de manera más estructurada. Para ello manejaron técnicas y criterios basados en parámetros que permitieran información de las cualidades profesionales, preparación y rendimiento alcanzado de manera habitual por los trabajadores; ya que el éxito organizacional se fundamenta en la capacidad de las personas que la integran, de allí que conocer su desempeño representa una ventaja diferenciadora para estas.

En términos de origen histórico, la práctica en la gestión de la evaluación del desempeño en centros de trabajo se inicia en el siglo XIX, los experimentos de fábrica (en New Lanar) realizados por Robert Owen (1771-1858) da importancia a la motivación y clima laboral imperante en las organizaciones, que influye en el desempeño de los trabajadores. Se le arroga a Owen la implementación del control del comportamiento (Silente monitor o rendimiento laboral),

procedimiento con el que se monitoreaba el proceso de trabajo y donde se indicaba diariamente el comportamiento del trabajador, adicional se llevaba en libros de registro un control diario de las conductas de este y donde podía observar su propio rendimiento.

Babbage (1792-1871) instituye como necesario analizar procesos, costos de producción, técnicas de estudio de tiempo de ejecución del trabajo, el desperdicio, así como las destrezas y capacidades de los trabajadores para instaurar el término desempeño. También Taylor (1856-1915), señala los principios del análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos para la ejecución de las tareas considerando para ello el uso eficiente de recursos y medios de producción disponibles; su aporte: la Teoría de la Organización Racional del Trabajo (ORT).

Continúa en sucesión, el período de Elton Mayo (1880-1949) quien estudia la teoría de las relaciones humanas; conjuntamente con sus colaboradores Follet, Maslow y McGregor. Abordan el estudio de los factores sociales y psicológicos que favorecen la eficacia de las relaciones humanas, para ello realizan sus investigaciones en Western Electric Company, Hawthorne (1924-1933), con la cual confirman como las actitudes afectan la productividad en los procesos de trabajo, ello al mostrar la gerencia preocupación por los trabajadores, al estar atento a su bienestar y su atención particular, por una parte y por la otra, el hecho de como la amistad y las buenas relaciones que mantenían los grupos informales favorecían el rendimiento laboral.

Surgen los planteamientos de Burnard (1886-1961), quien señala que la eficiencia y subsistencia de las organizaciones esta dada si las metas, los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella guardan equilibrio entre sí, para lo cual el trabajo en equipo auto administrado, con mínima supervisión, una gerencia que selle el curso de acción, el compromiso individual y de grupo, con asignación de metas de desempeño medibles, aseguran los objetivos comunes.

Ahora bien, los esquemas de McGregor (1906-1964) revelan que los comportamientos ejercidos por las personas pueden ser opuestos al

compromiso que se asume para el desempeño en el trabajo; motivo por el cual se podrían adoptar dos posiciones frente al trabajo. Estas posiciones están alineadas con las teorías X - Y. Con estas afirmaciones, resulta por demás importante afirmar que un sistema de evaluación del desempeño alimenta el quehacer del trabajador, motivaciones y logro para un rendimiento permanente y continuo. Por ello la teoría de Maslow (1908-1970) propone su conocida pirámide, la cual está atada a la capacidad de los hombres para satisfacer sus propias necesidades teniendo como fuente el trabajo.

Emerge entonces, la teoría de las relaciones humanas y los enfoques de gestión organizacional tiene un claro interés: identificar conductas claves para el desempeño laboral. Nacen los planteamientos de Davis McClellan (1961) afirmando que el desempeño depende de las características de las personas, con lo cual estampa el término de competencias en la gestión de recursos humanos e identifica que los seres humanos responden a tres necesidades: logro, poder y afiliación. Teóricos de la administración y en particular Peter Drucker (1909-2005) plantea la planificación estratégica y la definición de valores y principios, todo lo cual conforma la estrategia de las organizaciones, así como el permitir que sus miembros consoliden proyectos personales. Asiente que la estrategia se logra cuando se internalizan y se comparten los valores organizacionales, que son en definitiva la guía que orienta los comportamientos hacia la consecución de los objetivos definidos.

Continuando sobre el tema de evaluación del desempeño, prospera seguidamente un aporte importante dado a la gestión de recursos humanos como es la propuesta, desplegada por Drucker en 1954: la Administración por Objetivos (APO). Fundamenta su idea en definir áreas claves de las organizaciones para establecer retos y evaluar resultados. Esta propuesta es muy utilizada como método para evaluar el desempeño, debido a que se fijan metas comunes supervisor- trabajador, se determinan responsabilidades y revisión de resultados. Aun así, con todo este avance, el proceso de búsqueda para establecer la mejor forma de identificar indicadores de medición acordes a la realidad organizacional continua; destacan entonces los estudios de Rendís Likert (1932), quien desarrolla la conocida Escala de Likert, escala psicométrica generalmente utilizada en cuestionarios para medir actitudes favorables, desfavorables o neutras en términos de información.

En la actualidad los procesos de cambio organizacional son gestionados por las áreas de recursos humanos, ello al alinear políticas y prácticas de fortalecimiento de la gente como base fundamental o principal indicador de crecimiento y competitividad organizacional, por lo que la evaluación de desempeño de las personas viene a ser una práctica poderosa para alcanzar los objetivos estratégicos en las organizaciones. La continuidad y éxito de las organizaciones que aprenden este cimentado en la capacidad del personal que la integra, por lo que conocer el rendimiento de estos en sus respectivos roles y su potencial de desarrollo en cargos futuros es una fortaleza para las organizaciones hoy.

Sin duda alguna, la evaluación del desempeño viene a ser un sistema que está situado al entorno estratégico de la organización, su fórmula esta movida por valores que deben caracterizar el comportamiento de sus actores y los resultados se materializan a través de su gente, de allí el valor agregado que tiene el seguimiento al desempeño individual. Por tanto viene a ser un proceso armónico y consecuente que permite el gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, considerando tres elementos fundamentales para ello: el perfil del cargo, los indicadores de logro y los objetivos organizacionales. Como perspectiva sistémica, es un sumario de medición del rendimiento de las personas que trabajan en las organizaciones teniendo como base o fuente de control los cargos que se ocupan. Citando a Sandoval (2016, p. 98) “Representa la práctica de gestión más acertada para determinar el grado de aceptación e integración del trabajador a la organización y conlleva a reconocer las características positivas de la gente, e identificar oportunidades de mejora”.

Es así que el sistema en su integralidad debe retroalimentar los distintos procesos de la gestión de recursos humanos, en lo particular al proceso de reclutamiento y selección de personas, ello al identificar competencias transversales, que, a entender de la investigadora de este trabajo, es la clave para la competitividad y permanecía de las organizaciones en el mercado.

En este orden de ideas, en atención al sistema de evaluación del desempeño por competencias de la universidad pública considerado en esta investigación,

en continuo se analizan los aspectos que fueron estimados para su aplicación y puesta en práctica; información esta obtenida a través de entrevistas con la jefe del Departamento y Psicóloga Organizacional del área que tuvieron la responsabilidad de desarrollar, proponer y ejecutar el proyecto. La primera actividad desarrollada por el equipo responsable fue: lectura y revisión de: Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional. Publicado Gaceta Oficial No 32.924, Manual Descriptivo de cargos para las universidades públicas, Manual de Normas y Procedimientos de Requisición de Personal y Concurso de Personal Administrativo, VIII Convenio de Trabajo vigente en esta universidad pública y documento sobre Competencia Laboral de Martens, L (1996).

En función a la revisión y análisis realizado por el equipo responsable y actores participantes involucrados en el proceso, seleccionan las competencias genéricas aplicables a esta universidad, tomando como base para su elección las establecidas en la Gaceta Oficial antes mencionada. En total son seis (6) competencias las seleccionadas: Compromiso con el Aprendizaje - Conciencia y Compromiso Organizacional - Conciencia del Deber Social – Comunicación - Orientación al Cliente - Relaciones Interpersonales. Todas las competencias identificadas fueron definidas fijando indicadores, grados y conductas asociadas.

La segunda actividad que realizan consiste en la selección y conciliación de las competencias específicas para cada grupo de cargos , considerando para ello las descripciones de los cargos establecidas por el organismo competente – Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPUS)- y la praxis administrativa, que como organización dinámica demanda cambios permanentes en relación a las actividades que se ejecutan. En total determinan catorce (14) competencias específicas. Todas definidas con sus respectivos indicadores, grados y conductas asociadas. A continuación, en la tabla No.06 se ilustra la competencia genérica: Conciencia y Compromiso Organizacional.

Tabla No. 06: Competencia genérica: Conciencia y Compromiso Organizacional.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
1	Desconocimiento de la cultura.	Desconoce los símbolos de la organización y se esfuerza escasamente por informarse al respecto. No es consciente del impacto que tiene su labor para la organización. No hace ningún esfuerzo para lograr el cumplimiento de las normas de la organización.
2	Conocimiento de la cultura organizacional.	Comprende la misión, visión, metas, políticas y normas de la organización. Se mantiene informado sobre los cambios en el entorno y el aporte de su trabajo para la organización. Comprende los canales formales e informales existentes en la organización.
3	Sentido de propósito.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización. Se identifica con los objetivos de la organización, haciéndolos propios y ejecutando acciones para el logro de los mismos. Alinea sus objetivos con los de la organización.
4	Compromiso organizacional.	Comparte su sentido de pertenencia con los demás miembros de la organización. Analiza las razones del comportamiento Organizacional. Afianza los valores organizacionales.
5	Proyecta la cultura.	Difunde la imagen institucional con el entorno. Genera acciones para fortalecer la cultura organizacional. Apoya las decisiones organizacionales en pro de la búsqueda constante del mejoramiento.

Fuente: Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias. Universidad Pública (2012).

Como tercera actividad organizan por grupos de cargos los respectivos perfiles de competencias. La tabla No. 07 muestra un ejemplo del Perfil de Competencias Genéricas para el cargo de jefe de Proyectos Arquitectura e Ingeniería, perteneciente al grupo de cargo No: 37. Arquitectura y Topografía.

Tabla No. 07: Grupo No. 37 Arquitectura y Topografía

Perfil de Competencias Genéricas.				
Cargo: jefe de Proyecto Arquitectónico e Ingeniería.				
Competencias Genéricas	Definición	Indicador	Grado	Conductas Asociadas
Compromiso con el Aprendizaje	Es el interés hacia el desarrollo continuo, a fin de generar satisfacción personal y profesional para así brindar aportes a la Institución.	Promueve el aprendizaje continuo.	4	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos. - Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar acorde a los cambios.
Conciencia y Compromiso Organizacional	Capacidad de conocer y comprender la cultura de la organización y orientar su actuación profesional de acuerdo con los valores, principios, prioridades y objetivos de la misma.	Compromiso organizacional.	4	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte su sentido de pertenencia con los demás miembros de la organización. - Analiza las razones del comportamiento organizacional. - Afianza los valores organizacionales.
Conciencia del Deber Social	Es la actitud permanente orientada al servicio del colectivo de la Universidad de Carabobo. Implica el trabajo voluntario y el desarrollo de iniciativas solidarias para el trabajador.	Promociona una actitud abierta y continua en el desarrollo de iniciativas sociales.	4	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva a sus compañeros a tomar responsabilidades en este tipo de actividades. - Siempre colabora para superar los obstáculos.

Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva (oral y escrita). Ello implica saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito y comprender la dinámica de grupos.	B u s c a mecanismos para mejorar cada vez la comunicación.	4	<ul style="list-style-type: none"> – Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia comunicacional – La audiencia capta con facilidad el mensaje transmitido.
Orientación al Cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer, resolver y anticiparse a las expectativas tanto del cliente interno como externo.	Mantenimiento del cliente.	4	<ul style="list-style-type: none"> – Cuida a cada cliente como parte de su estrategia de empresa. – Muestra afán por obtener los resultados.
Relaciones Interpersonales	Es la capacidad de interactuar positivamente con otras personas a fin de construir y mantener relaciones cordiales y	Se gana la confianza de las personas.	3	<ul style="list-style-type: none"> – Entabla relaciones de mutuo respeto y confianza. – Se compromete con las cosas que realmente puede asumir.

Fuente: Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias. Universidad Pública (2012).

Complementando información sobre el cargo del grupo 37 denominado arquitectura y topografía, el perfil de competencia específicas se delinea en la tabla No. 08.

Tabla No. 08: Grupo 37 Arquitectura y Topografía.

Perfil de Competencias Específicas.				
Cargo: jefe de Proyecto Arquitectónico e Ingeniería.				
Competencias Específicas	Definición	Indicador	Grado	Conductas Asociadas
Habilidad para Mediar	Capacidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación de trabajo. Orientado para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas y planificando alternativas para lograr los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	Plantea mediaciones satisfactorias.	4	<ul style="list-style-type: none"> - Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. - Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar diversas estrategias de mediación.
Impacto e Influencia	Actúa para tener impacto sobre otros individuos u organizaciones, es capaz de persuadir e influenciar para lograr acuerdos, sin hacer uso de la fuerza o autoridad para ello. Está basado en el deseo de causar efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.	Influye por medio de diversas estrategias	4	<ul style="list-style-type: none"> - Genera diversas estrategias de acción para persuadir. - Adapta sus argumentos para persuadir e influir en sus compañeros y lograr acuerdos e iniciativas espontáneas.

Liderazgo de Equipos	de	Significa asumir el rol de líder de un equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo, implica el deseo de guiar a otros.	Dirige para el logro de los objetivos.	4	<ul style="list-style-type: none"> - Usa estrategias para promover la moral del equipo y su productividad. - Establece correctivos al equipo de trabajo cuando evidencia fallas en el mismo. - Genera estrategias para el alcance de los objetivos.
Orientación Resultados / Logros	a /	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes, actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los trabajadores y/o mejorar la organización.	Mejora el rendimiento.	4	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos. - Resuelve situaciones complejas que requieren una modificación en los servicios.
Planificación y Gestión	y	Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto, controlando el cumplimiento presupuestario, costos y tiempos. Implica determinar prioridades, tiempo, recursos y calidad del trabajo de manera efectiva.	Garante de la planificación y calidad.	4	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla herramientas para organizar el flujo de trabajo del equipo asegurando la calidad, precisión y tiempo apropiado de respuesta. - Establece objetivos y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente. - Los reportes de las actividades se destacan por ser óptimas al cumplir con la planificación.

Competencias Técnicas
El manejo de microcomputador. El manejo de calculadoras. El manejo de instrumentos de dibujo y equipos del área.
Conocimientos Teóricos
Principios y técnicas de planificación arquitectónica. Gerencia de espacio y de personal. Diseño e inspección de obras. Leyes, normas y reglamentos del área.

Fuente: Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias. Universidad Pública (2012).

En cuanto a la conformación del Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, este se organiza de manera estructurada con el fin de garantizar su comprensión, aplicación y utilidad dentro de la gestión institucional. El contenido se presenta conforme a los siguientes apartados:

El documento inicia con una Presentación, donde se expone el propósito del sistema y su relevancia para la mejora continua del desempeño laboral. A continuación, se ofrece la Definición del Sistema, precisando sus fundamentos, alcance y enfoque basado en competencias.

Posteriormente, se incorporan los Instrumentos oficiales, indispensables para la operatividad del sistema, los cuales comprenden:

- Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos y/o Funciones (Código: F-RRHH-D-SED-01).
- Evaluación del Desempeño (Código: F-RRHH-D-SED-02).
- Resultados de la Evaluación del Desempeño (Código: F-RRHH-D-SED-03).
- Consolidado de Resultados de la Evaluación del Desempeño (Código: F-RRHH-D-SED-04).

El manual también desarrolla la Importancia del Sistema

para la institución, el trabajador y el supervisor, destacando su contribución a la transparencia, la equidad evaluativa y el fortalecimiento de las competencias laborales.

Asimismo, se presentan el Fundamento Legal y los Objetivos, que orientan la aplicación del sistema; seguidamente, se detallan las Normas del Manual, tanto genéricas como específicas, que regulan su ejecución.

Se incluye también la figura del Comité de Apelaciones, responsable de garantizar la imparcialidad en los procesos de revisión y reclamo por parte de los trabajadores.

Finalmente, el documento contiene el Procedimiento para la Aplicación de cada uno de los Formatos, ofreciendo una guía clara y ordenada para asegurar que los instrumentos se utilicen correctamente y en coherencia con los lineamientos institucionales.

REFERENCIAS



- Albizu, Gallastegi y Landaeta R. (2014). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. España: Editorial Pirámide.
- Cejas, Vásquez y Chirinos, N. (2017). Administración de los Recursos Humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones. Ecuador: Editorial de las Fuerzas Armadas Ecuador. [Recuperado el 02 de julio de 2018]. Disponible en: <https://repositorio.espe.edu.ec/>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1992), El desarrollo de los recursos humanos como eje articulador entre la modernización productiva y la integración social (LC/R.836), Santiago de Chile, División de Desarrollo Social.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México. Editorial Mc Graw-Hill
- Mallado, Bozal y Marín (2016) .El paradigma de la complejidad en el análisis de las organizaciones: una aproximación desde el enfoque cultural y de género. <https://www.semanticscholar.org/paper/El-paradigma-de-la-complejidad-en-el-an%C3%A1lisis-de-el-Mallado-Bozal/4872f1c1a0b20857239744b788d622560cdc166f>
- Moser, Caroline (1989), "Gender planning in the Third World: meeting practical and strategic gender needs", World Development, vol. 17, N1 11.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (1992), Participación de la mujer en la formación técnica y profesional en América Latina. Síntesis regional, Montevideo, Centro Internacional de Capacitación de la OIT/Consejería Regional para la Mujer Trabajadora/CINTERFOR.
- ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) (1993), In-depth Evaluation of UNIDOS's Industrial Human Resource Development Activities, mayo
- Rico, Nieves (1996). Formación De Los Recursos Humanos Femeninos: Prioridad Del Crecimiento Y De La Equidad. Serie Mujer Y Desarrollo 15. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5854/S9600672_es.pdf
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (1990), Situación educativa en América Latina y el Caribe, 1980-1987, Santiago de Chile, Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC).
- Albizu, Gallastegi y Landaeta R. (2001) Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. España: Editorial Pirámide.
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2007) Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Tercera Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial Granica.
- Amat, J. (2007). El control de gestión: una perspectiva de dirección. 6ta. Edición. Ediciones Gestión 2000 S. A .España.
- Charles Babbage (1822) La Máquina Diferencial En La Royal Astronomical Society De Londres. Recuperado en <https://www.agenciasinc.es/>

Multimedia/Ilustraciones/1822-Charles-Babbage-presenta-la-maquina-diferencial-en-la-Royal-Astronomical-Society-de-Londres

- Azuaje, E. (2008). Pensamiento gerencial de desarrollo. Universo Gerencial. Caracas: Venezuela.
- Barba Abad, Mayte (2011) Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos. Universidad de Iberoamérica. México, D.F: Ediciones Universidad Iberoamérica.
- Barrera, M. (1999). El Intelectual y los Modelos Epistémicos. Fundación SYPAL Servicios y Proyecciones para América Latina. Caracas: Venezuela.
- Barrera, S. (2007). El desarrollo de competencias y los factores innovadores integrados en la formación docente inicial. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5), pp. 81-90.
- Barroso, M. (2009). Meditaciones gerenciales. Caracas: Editorial Galac.
- Berghe, E. (2006). Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI. Colombia. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Bayon, M. (2002). Organizaciones y Recursos Humanos. Madrid – España: Editorial Síntesis
- Bertalanffy, L. (1994). Teoría General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Bloom, B. (1994) Taxonomía de los objetivos de la Educación. Octava edición. Madrid: Editorial El Ateneo.
- Bohlander, Sherman y Snell (2003) Administración de Recursos Humanos. 16th edition. Madrid: Mc Graw Hill.
- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager: a model for effective performance. New York: John Wiley and Sons.
- Buckley, R. y Caple, J. (1991): La formación: Teoría y práctica. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA (Asociación de Estudios sobre el Trabajo y la Organización de Empresas). Madrid. Revista Europea de Formación Profesional, 1, pp. 8-14.
- Cabrera, J. A. 2005. Sistema de Gestión de Recursos Humanos., Material Mecanografiado, La Habana. p. 1.
- Capó, J. R. Gestión de Recursos Humanos. Maestría en Dirección UNAH, Material Mecanografiado 2004, p. 8. México
- Cejas, M y Chirinos, N. (2014). La gestión de recursos humanos. Un enfoque estratégico..1era edición. Dirección de Medios . Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela .
- Cejas, M, Vásquez, G y Chirinos, N. (2017). Administración de los Recursos Humano. La arquitectura estratégica de las organizaciones. Ecuador: Editorial de las Fuerzas Armadas Ecuador. [Recuperado el 02 de julio de 2018]. Disponible en: <https://repositorio.espe.edu.ec/>.
- Cejas, M. (2003) La Formación por Competencias: una visión estratégica en

- la gestión de personas. Universidad de Carabobo-Venezuela.
- Cejas, M. y Grau, C. (2008). La Formación como Factor Estratégico en las Organizaciones. España: Editorial Graficas Rey.
 - CIDEC (2000). Competencias profesionales: enfoques y modelos a debate. Donostia, San Sebastián: CIDEC/Gobierno Vasco/Fondo Social Europeo, 2000. 103h. il (Cuadernos de Trabajo, 27)
 - Cinterfor/Oit (1999) El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo: Cinterfor/Oit.
 - Coulter, M. y Stephen, R. (2005). Management. México. Editorial McGraw-Hill.
 - Cuesta, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
 - Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
 - Cuesta, A. (2017). Gestión del talento humano y . 2da. Edición. ECOE Ediciones. La Habana. Cuba.
 - Chávez, De las Salas y Bozo (2014). Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral en empresas aseguradoras. Investigación publicada por CICAG, Vol 12, No 2 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela.
 - Chiavenato, I. (1999). Administración De Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill.
 - Chiavenato, I. (2000). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice Hall.
 - Chiavenato, I. (2002): Gestión Del Talento Humano. Bogota: Ed. Pretice Hall.
 - Chiavenato, I. (2006). Administración: teoría, proceso y práctica. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
 - Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. España. Editorial McGraw Hill.
 - Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill
 - Davenport, T. (2000) El Capital Humano. Barcelona, España. Gestión 2000.
 - Davenport, T. U. (2001). Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.
 - Del Canto, Ero (2014) Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
 - Delgado de Smith, Y. (2007). Gestión de Recursos Humanos. Referencia Sector Manufacturero Carabobeño. 1 era Edición. Valencia - Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico CDCH. [Recuperado el 10 de enero de 2014]. Disponible en: <http://yamilesmith.blogspot.com/>.
 - Delgado de Smith, Y. y Colombet, C. (1998) Relaciones Industriales. Reflexiones teóricas y prácticas. Valencia: Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.

- Di Marco (1395). Prácticas de la contabilidad de costos.
- Domínguez Milanés, María Elena. (2017). Un Modelo Comprensivo de Evaluación de las Competencias del Psicólogo. Universidad de Murcia. España.
- Drucker, P. (1999). Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2012). Managing in a Time of Great Change. Routledge edition. USA: Original work published in 1995.
- Durán, Dunia (2012). La Dirección Estratégica del Capital Humano con Base en el Conocimiento. Análisis de Conocimientos en Empresas Textiles y de la Confección en España. Universidad de Barcelona. España.
- Etzioni (1979). Organizaciones modernas. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana. México.
- Fayol, H. (1916). Administración industrielle et générale (3e livraison ed.): Paris
- Fayol, H. (1916). Principios y elementos de administración. Tomado de : Administración Industrial y general. Buenos Aires: El Ateneo, 1972, para la edición español de Administration industrielle et générale.
- Fernández, A. (2011) Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. México: Ed.
- Fernández, J., (2008) Competencias: una reingeniería del aprendizaje permanente. [Recuperado el 10 de junio de 2018]. Disponible en: <http://winred.com/management/competencias-una-reingenieria-del-aprendizaje-permanente/gmx-niv116-con2165-npc2.htm>.
- Fletcher, S. (1997). Nuevas formas de evaluación y certificación. en Competencia laboral. Antología de lecturas. México: Conocer.
- García Rodríguez, Francisco J. (2002) . La Reputación como Recurso Estratégico. Un Enfoque de Recursos y Capacidades. Universidad de La Laguna - España.
- Gómez, J (2016). La Evolución de las Competencias Profesionales en el siglo XXI. Universidad Rey Juan Carlos. [Recuperado el 15 de junio de 2018]. Disponible <https://www.cerem.es/blog/la-evolucion-de-las-competencias-profesionales-en-el-siglo-xxi>
- Gonczi, Andrew (1996) Evolución y tipos de Competencias Laborales. . [Recuperado el 15 de marzo de 2018]. Disponible <https://www.gestiopolis.com/evolucion-tipos-competencias-laborales/>
- González, Natalia (2017). Un estudio de competencias transversales en la universidad de Murcia, Facultad de Educación. Universidad de Murcia. España.
- Gore Ernesto y Dunlap Diane (1988). Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización, Ed. Tesis, Buenos Aires.
- Gratton, L. (2001). Estrategias de capital humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. Madrid: Prentice Hall. Pearson Educación S.A.

- Griffin, R. (2011). *Administración*. Décima edición. Cengage Learning. México.
- Henry Metcalfe (1885). *Arte y Administración*. Documento en Línea. Recuperado en <https://es.scribd.com/document/326300474/1886-Henry-Metcalfe>
- Henry Towne(1886). *Principales aportes de la Administración*. Recuerdo en <https://es.scribd.com/doc/85789858/Henry-Robinson-Towne>
- Hermanos Soranzo (1410). *Administración*. Recuperado en <https://www.wikiteka.com/apuntes/fd-7/>
- Hernández Esteve, Esteban (1994). *Los tratados contables de Luca Pacioli (Venecia, 1494) y Bartolomé Salvador de Solórzano (Madrid, 1590) Algunos comentarios y comparaciones Cuadernos de Estudios Empresariales N24, 155-191*. Edil. Complutense, Madrid 1994
- Jericó, P. (2008) *La Nueva Gestión del Talento. Construyendo Compromiso*. Editorial Prentice Hall. Madrid España.
- Jobs, S. (2014) *Lecciones de Liderazgo* [Recuperado el 12 mayo 2017]. Disponible en: <http://sequal.com.mx/component/content/article/35-articulos-de-interes/176-stevejobs?format=pdf>
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). *General systems theory: Applications for organization and management*. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Katz, D. y Kahn, R. L (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kliksberg, Bernardo. (1995). *El pensamiento organizativo- De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, 13ava. Edición ampliada y actualizada. Editorial Tesis, Buenos Aires.
- Koontz y O'Donnell (1998)
- Koontz y O'Donnell (2017) *Principios básicos de la Dirección*. McGraw-Hill International. México.
- Koontz, H; y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. McGraw-Hill International. México.
- Kotzab, H., & Wünsche, S. (2015). *Competences and Qualifications of Logistic Managers-An Empirical Analysis of Job Postings in Germany*.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., & Garrison, J. S. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University Boston, MA*.
- Le Boterf, G.:(1992) *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Editions d'Organisation. París.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Gestión 2000. Barcelona
- Lévy-Leboyec, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000. Barcelona.
- Ludwing Von Bertalanffy (1996) *Teoría General de los Sistemas Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. [Recuperado el 12 marzo de

- 2017]. Disponible en: https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Luhmann, Niklas (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Anthropos. Madrid
 - Luhmann, Niklas (1998). Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general. Anthropos editorial. Madrid
 - Martínez , B. (2003) La educación en la diversidad en los albores del siglo XXI, en D. FORTEZA y M. R. ROSSELLÓ (eds.), Educación, diversidad y calidad de vida. Palma: Universitat de les Illes Balears
 - Maslow, A.H (1954) Motivation and personality, Editorial: Harper & Brothers, Nueva York.
 - Mayo Elton (1945) The Social Problems of an Industrial Civilization, División of Research, Harvard University, Graduate School of Business Administration, The Andover Press, Boston,
 - Mayo Elton (1946) The Human Problems of an Industrial Civilization, 2nd. ed., Division of Research, Harvard University, Graduate School of Business Administration, The Murray Printing, Boston.
 - McClelland. David (1973): Testing for competence rather than for 'intelligence'. American Psychologist, 28 (1):1--14, January.
 - McGregor, Douglas (1966) The human side of enterprise, New York: McGraw Hill.
 - McClelland, C. D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American psychologist.
 - Medina, L., y González, L. La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional Recuperado: [02 de junio de 2018]. Disponible en: <http://copsa.cop.es/congresoiberora/base/trabajo/orgr36.htm>
 - Merrill Harwood F. 1970 "Nota introductoria a Robert Owen, "An Address To the Superintendants of Manufactories, and 10 those Individuals generally, who, by giving Employment to an aggregated Population, may easily adopt the Means to form the Sentiments and Manners of such a Population", en Harwood F. Merrill (ed.), Classics in Management; American Management Association, New York.
 - Mertens, L. (1996). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Oficina Internacional del Trabajo POLFORM. Cinterfor Montevideo
 - Mertens, L. (1999). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional, Madrid, OEI.
 - Mertens, L. (2005) Research and evaluation in Education and Psychology; Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. Thousand Oaks: Sage Montevideo
 - Mertens, Leonard (1997): "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos". CINTERFOR/OIT, Montevideo. < <http://www.cinterfor.org.uy/public> > [Consulta: Junio. 2004].
 - Metcalfe Henry 1970 "The Science of Administration", en Harwood F.

- Merrill (ed.), *Classics in Management*, American Management Association, New York
- Mintzberg, H. y Westley, F. (2018) [Recuperado el 10 de septiembre de 2018] Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/04/16/la-experiencia-en-la-toma-de-decisiones/>
 - Morin, E. (1998) *Teoría de la complejidad y pensamiento complejo*. Editorial Gedisa, España 1998
 - Ortiz Belkis, (2018). *Aproximación teórica sobre las competencias del gestor de talento humano para ejercer el rol protagónico frente a las circunstancias complejas actuales de las organizaciones que operan en la Zona Industrial de Carabobo*. Universidad de Carabobo. Programa Doctoral en Ciencias Sociales. Mención Estudios del Trabajo. Venezuela.
 - Pacioli, Luca(1340). *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni & Proportionalita*, Venecia, Paganino de Paganini, 1494.
 - Palacios, P. Jorge (2014) *Score de Competencias Mc Graw Hill Educations*. [Recuperado el 02 de julio 2017]. Disponible en: <https://www.amazon.com/Score-Competencias-transformar-competencias-asociado/dp/1463320450>.
 - Perlasca, A. y Poriet, Y. (2013). *Rol de la gestión de capital humano en contextos globalizados*. *Globalización y gestión de capital humano*. En Delgado de Smith y Colombet Christian. (Coordinadores). *Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas* (Pp309-326). Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
 - Pineda, H.P. (2012) *Evaluación de la Formación continua en el sector sanitario*. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*. pp.423-44
 - *Proyect Tuning* (2003): “*Tuning Educational Structures in Europe*”. Informe final. Proyecto piloto. Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto.
 - *Proyecto Tuning América Latina* (2007): “*Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*”, Informe final Proyecto Tuning-América Latina. 2004-2007. Universidad de Deusto.
 - Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.
 - Recomendación 195 de la OIT (1994). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*. Adopción: Ginebra, 92ª reunión CIT (17 junio 2004). [Recuperado el 15 de septiembre de 2018]. Disponible en: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312533
 - Rey de Polanco, N. (2013) *Planificación y capacitación del talento humano* Universidad de Carabobo. Venezuela.
 - Robbins, H. y Finley, M. (1999). *Transcompetencia*. Mc Graw Hill. México. D.F.
 - Robbins, S; y Coulter, M. (2008). *Administración*. Décima Edición. Editorial Prentice Hall. México
 - Rychen y L. H. Salganik (Eds.), *Definir y seleccionar las competencias*

- fundamentales para la vida (pp. 94-127). México: Fondo de Cultura Económica.
- Saavedra Alberca (2017). Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano.. Universidad de Extremadura. Ecuador,
 - Schuler, R. S (1987). Personnel And Human Resource Management Choices And Organizational Strategy. Human Resource Planning. Vol. 10, Nro.1 pp.1-17:
 - Siemens, G. (2004). Conectivismo. Recuperado en file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-ConectivismoComoTeoriaDeAprendizaje-4169414.pdf
 - Smith. A (1776). The Wealth of Nations. Editoriales: William Strahan, Tomas Cadell.
 - Spencer, L y Spencer, S. (1993). Evaluación de Competencias en el Trabajo. New York: John Wiley and Sons.
 - Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons.
 - Symons, G.L. (1988). La culture des organisations. IQRC, "Questions de octubre" No. 14. Quebec
 - Taylor, Frederick W (1971). Principios de la administración científica. Mexico Herrero Hermanos.
 - Taylor, Steven J. and Bogdan, Robert (1984).Introduction to qualitative research methods: the search for meaning, New York, Wiley.
 - Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. [Recuperado el 02 de julio 2017].Disponible en:<http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/competencias.pdf> (Consulta: 31-01-2008).
 - Tejada, J. y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de Educación 37(2), pp. 1-16.
 - TOBÓN, Sergio. (2008): "Formación basada en competencias. Enfoque complejo". Universidad Autónoma de Guadalajara. Curso IGLU. México.
 - Torrez, Harold (2011). Diseño y aplicación de una metodología de coevaluación de competencias en los Proyectos Finales de Carrera. Aplicación a los estudios de Administración y Dirección de Empresas en el IQS. R. Centro: IQS School of Management. Departamento: Gestión Empresarial. Universitat Ramon Lull Fundación Privada. Barcelona-España
 - Tuning Proyecto (2003) Enfoque por competencias [Recuperado el 22 de julio 2016] Consultado en: <http://www.uabc.mx/formacionbasica/documentos/enfoqueporcompetencia.pdf>.
 - Tuning, P. (2007). Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina (Informe final Proyecto Tuning-América Latina 2004-2007). Bilbao: Universidad de Deusto.
 - UNESCO (1998): "La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción". http://www.education.unesco.org/educprog/wche/declaration_spa.htm

[Consultado mayo/04].

- Ulrich, Dave (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda Foradding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press. Boston.
- Ulrich, Dave (1998) *A New Mandate For Human Resources*. Harvard Business Review. pp. 124-143
- Urquiza, Alfonso (2009) *Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones*. Universidad de Alcalá. España.
- Valladares Rivera Román. (1992) *Administración general*. Editorial Universitaria. Honduras
- Valle, Cabrera (1995). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. España
- Vargas, F. (2004) *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo: Cinterfor/ OIT, 2004.
- VENKATRAMAN, N (1989). The concept of fit in strategy research. Toward a verbal ad statistical correspondence. *Academy of Management Review*. Vol.14.
- Weber y Simon (2014). *La Historia d ela Administración*. Recuperado en <http://altadministracion-mx.activo.mx/t2-la-historia-de-la-administracion>
- Weber, Max (1979), *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Werther, W. y Davis K. (2001): *Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta Edición*, México. Ed. Mc. Graw Hill.
- Werther, W. y Davis K. (2001): *Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta Edición*, México. Ed. Mc. Graw Hill.
- White, Ralph and Lippitt, Ronald (1960). *Autocracy and Democracy: An experimental Inquiry*. Pp, x,330. New York. Editorial : Harper & Brothers. New York
- Wiig, K. (2003). *A Knowledge Model for Situation-Handling*. En I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).
- Wiig, K. (2003). *A Knowledge Model for Situation-Handling*. En I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).
- Wilson, Woodrow (1887), "Study of the administration political", en *Science Quaterly*, vol. II, Estados Unidos
- Zarragoilia Alonso, María. *La formación en Gestión de Recursos Humanos: Factor clave en el perfeccionamiento empresarial*, Folletos Gerenciales, AÑO VII No.1. Enero 2003.



LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL Y LAS COMPETENCIAS
TRANSVERSALES EN EL

DESEMPEÑO LABORAL

En un mundo laboral cada vez más dinámico y complejo, las organizaciones enfrentan el desafío de seleccionar, desarrollar y retener al talento adecuado. Los procesos de selección de personal y las competencias transversales en el desempeño laboral ofrece una mirada profunda y actual sobre cómo las instituciones pueden fortalecer su gestión humana para alcanzar resultados sostenibles.

A través de un recorrido histórico, teórico y práctico, las autoras analizan la evolución de la gestión organizacional, los modelos que han marcado la administración moderna y el papel decisivo de las competencias que hoy definen el éxito profesional. Este libro demuestra que el desempeño laboral no depende únicamente del conocimiento técnico, sino también de habilidades como la comunicación, la adaptación, el trabajo en equipo y la ética, factores esenciales en entornos cambiantes.

Dirigido a profesionales, docentes, investigadores y estudiantes del área de Recursos Humanos, esta obra se convierte en una herramienta clave para comprender los retos actuales de la selección de personal y el desarrollo del talento. Un texto que invita a repensar las prácticas tradicionales y avanzar hacia modelos más humanos, estratégicos y coherentes con la realidad organizacional contemporánea.

ISBN: 978-9942-7482-0-1

ISBN: 978-9942-7482-0-1

