

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES”**

HEIDY WALESKA ALDANA MORALES

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES”**

MONOGRAFÍA

Sometida a consideración del Honorable Consejo Directivo

POR

HEIDY WALESKA ALDANA MORALES

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



RECTOR

LIC. CARLOS ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Presidente y Director:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Secretario:	Lic. Tobías Rafael Masters Cerritos
Representantes de Profesores:	M.Sc. Felipe Nery Agustín Hernández
	M.Sc. Edgar Arnoldo Casasola Chinchilla
Representante de Graduados	Lic. Zoot. Alberto Genesio Orellana Roldán
Representante de Estudiantes	PC. Giovanna Gisela Sosa Linares
	PC. Edgar Wilfredo Chegüen Herrera

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordon
Coordinador de Carrera	M.Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez

**ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presidenta	Licda. Rosaura Isabel Cárdenas
Secretaria	M.A. Eduina Araselly Linares Ruiz
Vocal	Licda. Ester Palacios Castañeda

TERNA EVALUADORA

Presidente	M.A. Marlon Alcides Valdez Velásquez
Secretario	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Vocal	M.A. Jaime René González Cámara



Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-
Administración de Empresas

Ref. Dictamen clcr/03-10
Chiquimula, Noviembre 22 de 2010

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad.**

Señores Miembros:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, me permito informarles que la estudiante: **HEIDY WALESKA ALDANA MORALES**, inscrita con carné **200440151** cursante de la carrera de Administración de empresas, realizó su trabajo de graduación titulado: **“COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES”**.

El informe se realizó fundamentado en el método científico, mismo que ha satisfecho las correspondientes revisiones y correcciones a que fue sometido, a efecto de cumplir con los requisitos establecidos por el Normativo del Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas -Plan Diario-.

La estudiante ha aplicado los conocimientos teóricos exigidos al nivel, por lo que en mi opinión, **SÍ SATISFACE** los requisitos mínimos establecidos para obtener el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Deferentemente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M. Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Asesor Principal



cc. Archivo .
/mts



ACTA-IFTG-10/2010

-----GANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, veintidós de Noviembre de dos mil diez-----

Se tiene a la vista para resolver la solicitud planteada por la estudiante Técnico en Administración de Empresas: **HEIDY WALESKA ALDANA MORALES** inscrita en la Carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** a nivel de licenciatura, con carné **200440151** quien presenta el informe final de tesis de grado, sobre el tema titulado: **"COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES"**. Basa su gestión en el artículo 16 del **NORMATIVO DEL PROGRAMA DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**. **CONSIDERANDO:** Que luego de revisar el expediente de la estudiante **ALDANA MORALES**, ha satisfecho cada una de las fases como lo indica el artículo 29 del normativo de mérito. **CONSIDERANDO:** Que se tiene a la vista el dictamen MSc. Carlos Leonel Cerna Ramírez, quien ha fungido como Asesor Principal, donde se expresa claramente su aprobación al referido informe. **CONSIDERANDO:** que las resoluciones emitidas en función de lo estipulado en los artículos 36 y 37 del mencionado normativo, establecen el proceso de aprobación del informe final del Trabajo de Graduación para los estudiantes que hayan aprobado el Examen Técnico Profesional o Ejercicio Profesional Supervisado (EPS). Con base en los considerandos anteriores y siendo que cumple con los requisitos establecidos, por lo tanto este organismo **RESUELVE: APROBAR** el informe final del Trabajo de Graduación de la estudiante **ALDANA MORALES** titulado **"COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES"**; así: a) Asignar una nota de noventa y dos (92) puntos, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 28 del normativo de mérito; y b) Aprobarlo sin correcciones, conforme las opciones establecidas en el artículo 30 del referido normativo. **NOTIFIQUESE: ----**

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

M. A. EDUINA ARASELLY LINARES RUIZ
SECRETARIA -OCTAE-

cc. Archivo/mts

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó la estudiante **HEIDY WALESKA ALDANA MORALES** titulado **“COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES”**, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y del Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación, de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como Trabajo de Graduación a Nivel de Licenciatura, previo a obtener el título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a diecinueve de noviembre de dos mil diez.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera
DIRECTOR
CUNORI - USAC



c.c. Archivo

MRDM/ars

ACTO QUE DEDICO

A mi hijo, Jeffrey André Isales Aldana, por su amor, ternura, paciencia y comprensión durante mis años de estudios universitarios, por ser mi aliciente en todo momento, el motor que me impulsa a ser mejor cada día para que siempre se sienta orgulloso de mí y sea su ejemplo a seguir. Infinitas gracias hijo.

A mi madre, licenciada María Delia Morales, por darme todo lo que soy como persona, ser mi ejemplo a seguir, por todo su amor y dedicación brindada en el transcurrir de mi vida, por fomentar en mí principios y valores, por enseñarme que se debe tener una actitud positiva para afrontar la vida con perseverancia y empeño; y ayudarme a formarme como mujer, madre, hija y profesional. Por su apoyo incondicional y desarrollar en mí el no rendirme jamás. Gracias mami.

A mi hermano, Doctor Adán Arturo Aldana Morales (Q.E.P.D.), por su apoyo y amor incondicional, por tener fe siempre en mí hasta el último día de su vida; por darme fortaleza y regalarme momentos maravillosos e inolvidables que guardo y atesoro en mis recuerdos. Tú eres parte de este sueño que hoy se hace realidad, donde quiera que te encuentres en el reino celestial sé que estarás muy orgulloso de mí.

A mis hermanos, Claudia Janneth y Sergio Salvador Aldana Morales, por su apoyo y acompañamiento en todos los momentos de mi vida y ser pilares fundamentales en nuestra familia.

A mis sobrinos, Sebastián y Adán Aldana, para sembrar en ellos la semilla de esperanza y decisión de superación personal y profesional, esperando comprendan que el poder está dentro de sí mismos, y que deben mantener siempre un estado natural de amor y felicidad, estando conectados con sus necesidades y deseos reales; deseando se desarrollen como seres humanos completos y honestos en todo lo que hacen.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero reconocimiento a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto a aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en mi formación académica y profesional, quienes a continuación citaré.

A mi Asesor, M.Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez, por brindarme su asesoría, esfuerzo y dedicación; compartir sus conocimientos y manera de trabajar, por inculcar en mí el sentido de responsabilidad y rigor académico, sin los cuales no podría tener una formación completa como Administradora de Empresas; por todo lo que me ha brindado, es digno de mi lealtad, admiración y respeto.

Al M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera, por su motivación, apoyo y consejos a lo largo de mi formación en el Centro Universitario de Oriente, pero sobre todo por su amistad y cariño sincero; a quien admiro y respeto por su liderazgo, ética profesional, valores y principios, y por su entrega en forma integral al trabajo y también a su familia.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas Plan Diario, por ser mis mentores y contribuir en mi formación como profesional y persona; y fomentar en mí el aprendizaje constante y permanente.

A los miembros de la terna evaluadora, M.A. Marlon Alcides Valdez Velásquez, Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma, M.A. Jaime René González Cámara e Ing. Ind. Jorge Gustavo Velásquez Martínez, por la orientación brindada durante el desarrollo del proceso en las diferentes fases del trabajo de investigación.

A la Licda. Ester Palacios Castañeda, Licda. Rosaura Isabel Cárdenas, M.A. Claudia Pérez Aguirre y el M.Sc. Felipe Nery Agustín Hernández, por todo su tiempo, dedicación, consejos y apoyo durante mi formación académica, pero

sobre todo por su amistad, haciendo que mi paso por la universidad fuera agradable, armoniosa y gratificante.

Al M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén, al Lic. Edwin Rivera Roque y al Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón, por compartir conmigo sus conocimientos, sabios consejos, orientarme hacia el aprendizaje como tarea vitalicia, motivarme y apoyarme en mi formación académica, y por su amistad sincera siendo dignos de admiración y respeto por su excelencia profesional.

Al personal del Centro Universitario de Oriente, que me brindaron su servicio siempre con una sonrisa y trato amable.

Al Centro Universitario de Oriente por ser el templo del saber en donde tuve la oportunidad de recibir mi formación académica como profesional y la complementar mi preparación para una vida laboral.

A mi abuelita Elvira Folgar, mi hermano Juan René Sandoval y mi tío Alejandro Guerra, por su comprensión, apoyo moral, cariño y acompañamiento siempre.

A las familias Rivera, Martínez Posadas, Ruiz Monroy, González Posadas, Aldana Cruz, Aldana Salguero, Duarte Quijada, Torres Rivera, Morales Castañeda, Romero López, López Bonilla, Rodríguez Quijada, González Torres, y Marroquín, por expresarme su cariño, amor, protección y consejos, pero sobre todo, por demostrarme que la familia debe prevalecer sobre todas las cosas, apoyándome siempre en los momentos más trascendentales de mi vida.

A mis compañeros de estudios, quienes hicieron que mi paso por la universidad fuera agradable y llena de experiencias y convivencias que atesoro en mis recuerdos.

A mis profesores, Ethel Argueta de Córdón, Miriam Córdón, Fernando Vargas, Nora Cabrera, Daniza Pazos, Mario Castañeda, Tyron Lone, Samuel Ramírez, Manleo Chacón (Q.E.P.D.), Ivonne Rivera, Carlos Rivera, Manuel Suchini, Dina Blanco, Margoth Benitez de Monroy, Josué Goshop, Glenda Hernández, María Elena Cuéllar, Mélida Alicia Cuéllar, Paris Lobos (Q.E.P.D), y Judith Guerra, quienes con paciencia y esmero contribuyeron en mi formación intelectual y personal, inculcando en mí, valores y principios que me han servido a lo largo de mi vida.

A mis compañeros de trabajo y amigos, de quienes he aprendido y experimentado vivencias que han contribuido en mi desarrollo como ser humano.

RESUMEN

En la actualidad se vive en una época de constantes cambios, en donde la sociedad ha desarrollado, asumiendo la idea de que la vida consiste en un permanente aprendizaje; porque a través de la evolución en la forma de organizarse para el trabajo, se ha identificado que el talento humano, es un recurso valioso para las empresas, contribuyendo al cumplimiento de las estrategias y el logro de los objetivos y metas organizacionales, en la búsqueda de la competitividad en el mercado laboral.

Por tal razón, la presente monografía es una compilación de diversos autores que tiene como objetivo brindar un aporte sobre los “Componentes Integradores de las Competencias Laborales”, a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Centro de Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, docentes, administradores, profesionales y otras personas interesadas en el tema, como un recurso literario que además de servir de apoyo en las aulas, puede contribuir al crecimiento de sus conocimientos para aplicarlos en la vida laboral.

En el contenido del documento, se conceptualiza el desarrollo de las sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo, para lo cual se analizan los antecedentes teóricos de los orígenes de la administración, los diferentes modelos y pensamientos, así como, el nuevo sentido de las organizaciones; hasta llegar a la sociedad moderna, en donde el hombre es considerado complejo, por la motivación que proviene de su intención de utilizar sus habilidades o de su deseo de dominar el mundo externo y cambiante, lo que aplica en su cultura de trabajo.

Las competencias son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los trabajadores utilizan para resolver situaciones concretas relacionadas con el trabajo; por lo que se describen enfoques sobre competencias laborales de

diversos autores con conocimientos sobre el tema, las formas para identificar las mismas y los elementos que las integran.

Se describe el desarrollo de los diferentes componentes que integran las competencias laborales, su relación con los recursos humanos y las competencias laborales en Guatemala que ha venido desarrollando el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) desde 1998, creando un modelo de certificación y formación por competencias laborales, con el cual pueden apoyarse las empresas para mejorar la productividad y ser más competitivos en el mercado laboral a nivel nacional e internacional.

Así mismo, se desarrollan las competencias básicas, generales y específicas que debe tener el perfil del Administrador de Empresas para participar en el mercado laboral guatemalteco; para lo cual se consultó el Informe Final del Proyecto Tuning (2007), sobre las reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina, relacionándolo con los requerimientos de las secciones de empleo de medios masivos de comunicación del país.

La formación universitaria en la actualidad es primordial, por lo que deben enfocar la educación a formar profesionales basados en competencias, capaces de ejercer ciudadanía e insertarse en el medio, que se preparen cultural e intelectualmente para hacer frente a los desafíos presentes y futuros.

Para concluir, el Profesional de Administración de Empresas debe desarrollar una cultura permanente de aprendizaje, así como, tener habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan ejecutar eficazmente el proceso administrativo, teniendo una visión clara y la capacidad para desarrollar y aplicar los conocimientos de planeación, organización, dirección y control, para lograr los objetivos organizacionales y con enfoque hacia los resultados.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	i
Índice general	iii
Índice de cuadros	vi
Índice de figuras	viii
Introducción	ix

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	1
a) Antecedentes y contexto	1
b) Identificación del objeto de estudio	3
c) Delimitación teórica	3
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	5
1.3.1 General	5
1.3.2 Específicos	5
1.4 Metodología	5
1.4.1 Tipo de investigación	5
1.4.2 Métodos y técnicas de recolección de datos	6
1.4.3 Fuentes de información	6

CAPÍTULO II

DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES Y LA NUEVA FORMA DE ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO

2.1 Antecedentes teóricos	7
2.1.1 Modelo burocrático de las organizaciones	14
2.1.2 Teoría estructuralista de la administración	18
2.1.3 Teoría del desarrollo organizacional	28
2.1.4 La organización como sistema abierto	35
2.1.5 Sociedades del siglo XXI	39
2.2 Nuevo sentido de las organizaciones	44
2.2.1 Cambios asociados a los nuevos enfoques organizativos	45
2.2.2 Cambio en la organización del trabajo	48
2.2.3 Evolución del concepto de hombre en las formas de organización	51
Resumen del Capítulo II	52
Pregunta sugerida para investigación, Capítulo II	57

CAPÍTULO III

ENFOQUES SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

3.1 Origen del término de competencia laboral	58
3.1.1 De las cualificaciones a las competencias	62
3.1.2 Que se entiende por competencia	65

3.1.3 Formas para identificar competencias laborales	70
3.1.4 Análisis comparativo de los elementos de la competencia	72
Resumen del Capítulo III	74
Preguntas sugeridas para investigación, Capítulo III	76

CAPÍTULO IV

COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL MERCADO LABORAL DE GUATEMALA

4.1 Los recursos humanos y las competencias laborales	77
4.1.1 Competencias básicas	79
4.1.2 Competencias generales	79
4.1.3 Competencias específicas	80
4.1.4 Competencias Laborales en Guatemala	80
4.1.5 Perfil del administrador de empresas	84
Resumen del Capítulo IV	92
Preguntas sugeridas para investigación, Capítulo IV	97
Conclusiones	98
Recomendaciones	101
Bibliografía	103
Egrafía	105
Apéndices	108

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.	Cronología de los principales eventos del orígenes de la administración	7
CUADRO 2.	Fases de la primera revolución industrial	11
CUADRO 3.	Acontecimientos de la segunda revolución industrial	12
CUADRO 4.	Influencia de los filósofos	13
CUADRO 5.	Tipología de la sociedad, de autoridad y sus características según Max Weber	16
CUADRO 6.	Ideas que trajeron nuevas concepciones respecto al estudio de las organizaciones en las ciencias sociales	19
CUADRO 7.	Tipología de Etzioni	24
CUADRO 8.	Confrontación entre la Teoría de la Burocracia y la Teoría Estructuralista	27
CUADRO 9.	Conceptualización del desarrollo organizacional	29
CUADRO 10.	Etapas del modelos de cambio de Kurt Lewin	31
CUADRO 11.	Etapas de la organización	32
CUADRO 12.	Valores organizacionales	34
CUADRO 13.	Evolución social	41
CUADRO 14.	Definición del hombre según los diferentes enfoques y la forma de organización	51
CUADRO 15.	Origen de competencia laboral	59

CUADRO 16.	Comparación de la capacidad, la cualificación y la competencia profesional	63
CUADRO 17.	Definición de competencia laboral por organismos de países industrializados	65
CUADRO 18.	Definiciones de competencia laboral	68
CUADRO 19.	Enfoques sobre formas para identificar competencias laborales	71
CUADRO 20.	Clasificación de competencia según el INTECAP	82
CUADRO 21.	Definiciones de Administración	84
CUADRO 22.	Definición de habilidades del Administrador de Empresas	85
CUADRO 23.	Competencias generales del Administrador de Empresas	88
CUADRO 24.	Competencias específicas del Administrador de Empresas	90

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	Formas de Administración Pública	10
FIGURA 2.	Modelo burocrático de Weber	17
FIGURA 3.	Niveles organizacionales según Parsons	23
FIGURA 4.	Comportamiento de los participantes	25
FIGURA 5.	Desarrollo Organizacional	33
FIGURA 6.	El sistema y sus elementos esenciales	35
FIGURA 7.	El sistema abierto	37
FIGURA 8.	El hombre como ser humano complejo	43
FIGURA 9.	Requisitos de la organizaciones del futuro	49
FIGURA 10.	Evolución de la organización para el trabajo y los modos de producción	50
FIGURA 11.	Elementos de las competencias laborales	73
FIGURA 12.	Competencias personales del Administrador	86

INTRODUCCIÓN

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, las empresas buscan alcanzar un grado de rentabilidad y competitividad que les permitan el logro de sus objetivos. Es por ello, que en el transcurrir del tiempo se ha diversificado el concepto sobre competencia laboral, pues este se ha mostrado útil para generar mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores, convirtiendo al recurso humano en la pieza clave de las organizaciones, pues al final es el encargado de los procesos y que todo el sistema productivo se realice con calidad, con el fin único fin de contribuir al éxito de la empresa.

Las organizaciones necesitan que el personal que realiza el trabajo, tenga las competencias apropiadas. Estas pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa.

Por tal razón, el presente informe tiene como propósito proporcionar una herramienta de apoyo que facilite el proceso enseñanza-aprendizaje, y le permita al estudiante de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente – CUNORI- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al docente, al administrador profesional y a otras personas interesadas en el tema, conocer y analizar los orígenes del término sobre competencias laborales, su evolución, y como hoy en día, es considerado un factor clave para el desarrollo del talento humano con el fin de elevar la productividad en las empresas.

Esta monografía servirá como recurso literario sobre los componentes que integran las competencias laborales, y la importancia que tienen en el ámbito de trabajo guatemalteco, las demandas e implicaciones para los empleadores, los profesionales, los educadores y, especialmente, para el futuro Administrador de Empresas.

El informe consta de cuatro capítulos, iniciando con el Marco Metodológico, que incluye el planteamiento del problema, la justificación, objetivos y la metodología utilizada.

En el II capítulo, se conceptualiza el desarrollo de las sociedades, sus antecedentes teóricos y la nueva forma de organización para el trabajo, puntualizando desde el modelo burocrático hasta las sociedades del siglo XXI, así como los diferentes cambios organizacionales; finalizando el capítulo con su respectivo resumen y preguntas sugeridas para investigación.

En el III capítulo, se desarrolla la conceptualización de los enfoques sobre competencias laborales, el origen del término, lo que se entiende por competencia, las formas para identificarlas y el análisis comparativo sobre los elementos que la integran; se finaliza el capítulo con su resumen respectivo y preguntas sugeridas para investigación.

En el IV capítulo, se describen los diferentes componentes que integran las competencias laborales que debe tener el Administrador de Empresas en el mercado laboral de Guatemala, se identifican las competencias básicas, generales y específicas y su relación con los recursos humanos, finalizando con el perfil del profesional de administración de empresas, el cual se basa en la información consultada en el Informe Final del Proyecto Tuning (2007), sobre las reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina, relacionándola con los requerimientos de las secciones de empleo de medios masivos de comunicación del país; se finaliza el capítulo con su resumen y las preguntas sugeridas para investigación.

Se finaliza el documento con la presentación de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, egrafía y apéndices.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

a) Antecedentes y contexto

El mundo actual se basa en el conocimiento y la información, lo que requiere readecuar la educación por los avances tecnológicos, donde las habilidades, conocimientos y destrezas del individuo deben ser capaces de satisfacer las exigencias de las economías modernas (López y Leal, 2000).

En las sociedades modernas uno de los problemas que se enfrenta en las organizaciones es administrar eficientemente al capital humano, por lo que es necesario que los individuos ejerciten sus habilidades conocimientos y destrezas, haciendo uso de la información y la tecnología, para poder desenvolverse, profundizarse y especificarse como modos profesionales de acción.

La creación de una cultura laboral es primordial para lograr la competitividad de un país que proviene del desarrollo de los individuos y de las organizaciones. Las exigencias de hoy es que todos los que intervienen en el proceso productivo posean una combinación de competencia académica y técnica, que les permita adaptarse a las nuevas y diversas formas de organización del trabajo con el único fin de competir en un mercado laboral.

La competencia laboral constantemente se ve en los perfiles de la sección de empleos de medios masivos de comunicación, y de los atributos que

debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto, donde requieren sean competitivos, ya que es una tendencia actual para el desarrollo empresarial y de los trabajadores que viven en una sociedad que les permite crear, utilizar, compartir y diseminar libremente la información y el conocimiento, con el objeto de mejorar la calidad de vida y llevar a la práctica su pleno potencial. Esto conlleva a la transformación social, cultural, económica, política y desarrolladora, en donde la mente humana es una fuerza productiva directa, además de ser un elemento decisivo en el sistema productivo.

Las empresas de hoy buscan gente competente para la supervivencia empresarial, con atributos que le permitan ocupar un determinado puesto, en las condiciones de competitividad y productividad reales, a través de la puesta en acción simultánea o secuencial de distintos conocimientos que adquieren durante el desarrollo y evolución, experiencia y de la vida en general, que estimulan la construcción de competencias flexibles y adaptativas (Medina, 2003). Por lo tanto, el desarrollo del capital humano se logra a través de su rol en el ámbito empresarial, psicológico y el curricular.

Las competencias laborales son una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio para lograr el desarrollo y administración del potencial de las personas "de lo que saben hacer" "de lo quieren hacer" y "de lo que pueden hacer".

La formación y desarrollo de las personas ayuda a potenciar sus habilidades y destrezas, para obtener los mejores resultados posibles en el proceso de toma de decisiones y el alcance más rápido y efectivo de objetivos y metas de la organización. Por lo que es necesario que en el proceso de enseñanza-aprendizaje el recurso humano adquiera educación

basada en competencias, que le permitan desenvolverse en cualquier ámbito laboral; en la búsqueda de la excelencia y la competitividad.

b) Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación son los componentes que integran las competencias laborales que debe tener el administrador de empresas para participar en el mercado laboral de Guatemala.

c) Delimitación teórica

Se realizó la investigación sobre la conceptualización de la organización del desarrollo de las sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo para comparar aspectos teóricos que permitan identificar las competencias laborales básicas, generales y específicas que debe tener un individuo para participar en el mercado laboral.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Sociedad de la Información, tiene como recurso básico el saber, y la voluntad de aplicar conocimiento que genere más conocimiento, basada en un elevado esfuerzo de sistematización y organización, lo que se conoce como “Sociedades del Conocimiento”, representada por una economía digital, donde el conocimiento constituye el principal recurso y un poderoso motor para el crecimiento, la competitividad y el empleo.

Por tal razón, las personas que se encuentran inmersos en el sistema empresarial deben ir a la vanguardia de las innovaciones para ser competitivos en un mercado laboral, con preparación académica, experiencia laboral y dispuestos a evolucionar con las necesidades de la organización, donde debe

prevalecer el intelecto y talento del capital humano, explotando al máximo las competencias laborales para beneficio propio y de la empresa.

En las sociedades modernas uno de los problemas que se enfrenta en las organizaciones es la administración eficaz y eficiente al capital humano, por lo que es necesario que los individuos ejerciten sus habilidades conocimientos y destrezas, haciendo uso de la información y la tecnología, para poder desenvolverse en el proceso productivo donde posea una combinación de competencia académica y técnica, que le permita adaptarse a las nuevas y diversas formas de organización para el trabajo con el único fin de competir en un mercado laboral.

Considerando que la competencia laboral y que el talento del capital humano son primordiales para el desarrollo empresarial, como se puede notar en los perfiles de empleo de medios masivos de publicación, donde requieren que dentro de los atributos de un trabajador para ocupar un determinado puesto, sea competitivo; y tomando en cuenta que el tema está inmerso dentro del nuevo pensum de estudios de la carrera de Administración de Empresas plan diario del Centro Universitario de Oriente – CUNORI- en el Plan 2009, específicamente en el curso de Competencias Laborales del VIII semestre en la Especialidad en Recursos Humanos, se elaboró la presente investigación que consiste en una monografía de compilación sobre los “Componentes Integradores de las Competencias Laborales” tomando en cuenta bibliografía de diversos autores de libros, así como también, de sitios de internet, con el fin de que sirva como recurso literario de consulta para los docentes, estudiantes, administradores profesionales y otras personas interesadas en el tema, considerando que no se cuenta con la suficiente información y la existente está muy dispersa para profundizar el mismo, sobre como tiene que *saber estar, actuar y ser* el trabajador para precisar las actitudes y comportamientos requeridos en un mercado laboral competitivo; además de contribuir a maximizar el tiempo que se necesita para investigar y sirva de apoyo para

reducir la inversión económica bibliográfica que se realiza para profundizar dicho tema.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Describir los componentes integradores de las competencias laborales que potencializan el desarrollo del capital humano en la empresa, para que sirva de apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje utilizando metodología de fácil comprensión, sencillez y veracidad científica.

1.3.2 Específicos

- Conceptualizar el desarrollo de las sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo con el fin de establecer la administración de las empresas en la actualidad.
- Conceptualizar las competencias laborales según diversos autores reconocidos para establecer los componentes que las integran.
- Identificar las competencias laborales básicas, generales y específicas que debe tener el administrador de empresas para participar en el mercado laboral de Guatemala.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación se realizó en forma descriptiva, utilizando metodología cualitativa, indagando sobre los aspectos teóricos del desarrollo de las

sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo e identificando los componentes que integran las competencias laborales básicas, generales y específicas que debe tener un individuo para competir en el mercado laboral.

1.4.2 Métodos y técnicas de recolección de datos

El método utilizado es el análisis; se recolectó la información de literatura de diversos autores y se procedió a analizarla y sintetizarla para comparar aspectos teóricos sobre el desarrollo de las sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo, con el fin de generar ideas para identificar los componentes integradores de las competencias laborales.

1.4.3 Fuentes de información

Las fuentes bibliográficas utilizadas para la generación de ideas fueron libros, documentos, información localizada en el internet, de autores nacionales e internacionales, para lo cual se elaboraron fichas bibliográficas como instrumentos que sirvieron de guía para la localización y orden lógico de los contenidos; así como también, se analizaron datos recolectados en publicaciones en medios masivos de comunicación, como criterios para realizar juicios valorativos y establecer el perfil del administrador de empresas en el mercado laboral guatemalteco.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES Y LA NUEVA FORMA DE ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO

OBJETIVO DEL CAPÍTULO:

Conceptualizar el desarrollo de las sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo con el fin de establecer la administración de las empresas en la actualidad.

2.1 Antecedentes teóricos

La administración surge con el desarrollo de las sociedades y su forma de organizarse para llevar a cabo sus actividades, por lo cual, a continuación se presenta una cronología de los principales eventos que dieron origen a la administración:

CUADRO 1. CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a. C.	Egipcios	Necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a. C.	Egipcios	Necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría.
1800 a. C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo.
1491 a. C.	Hebreos	Concepto de organización; principio escalar.
600 a. C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
500 a. C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	Sòcrates (Grecia) Platòn (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la Administración. Distribución física y manejo de materiales. Principio de especialización.
175 a. C.	Catòn (Roma)	Descripción de funciones.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; balances contables; control de inventarios.
1525	Nicolás de Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso en la organización; liderazgo; tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los operarios; concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidad de costos y control de calidad.
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Estandarización de operaciones; métodos de trabajo; aguinaldos; auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Prácticas de personal; capacitación de los operarios; planes de vivienda para éstos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organigrama, administración ferroviaria.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la Administración.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica; estudio de tiempos y movimientos; énfasis en planeación y control.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 25

El desarrollo de las organizaciones se ha venido dando con la evolución de las sociedades, y las nuevas formas de relaciones para el trabajo; considerando que aspectos económicos, sociales, políticos, ideológicos, y tecnológicos de la sociedad y los problemas técnicos del proceso de trabajo, dieron lugar a que los individuos avanzaran en sus formas de organizarse, agrupándose y trabajando en sociedad para el cumplimiento de sus objetivos.

La actividad humana que se desarrolla como parte de la sociedad, entendida como organización social única, ha dado lugar al proceso administrativo, por la necesidad de planear, organizar y controlar, iniciando con la propia organización familiar para la realización de las tareas, uniendo esfuerzos coordinados, inicialmente como grupos familiares y luego como tribus, dando lugar a la división del trabajo.

En la administración el objeto de estudio es la organización (Chiavenato, 1999), cuyo origen se remonta hasta la época primitiva; pues esta se da como una actividad práctica desde cuando el hombre une sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes ante la imposibilidad de vivir aislado por la naturaleza misma; tratando de trabajar en sociedad.

La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

La Administración se ha desarrollado con lentitud impresionante, pero fue a partir del siglo XX que surgió en un desarrollo notable, auge e innovación. Por tal razón, hoy en día la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones (Chiavenato, 1999), donde la mayor parte

de las obligaciones sociales se confía a las organizaciones que deben administrarse con el fin de ser más eficientes y eficaces.

Según Chiavenato (1999), el avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, no producen efectos por sí solos, por lo que necesitan de la administración sobre los grupos organizados de personas que permita la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales.

Los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles, han tenido una influencia notable en la Administración en la antigüedad; puesto que para el griego Sócrates, destacaba la Administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. *Platón*, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra *La República*, expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos. *Aristóteles*, discípulo de Platón, abrió horizontes al conocimiento humano, impulsando ciencias como la lógica, filosofía y ciencias naturales, entre otras (Chiavenato 1999). En el libro *Política*, que versa sobre la organización del Estado, distingue las tres formas de Administración Pública:

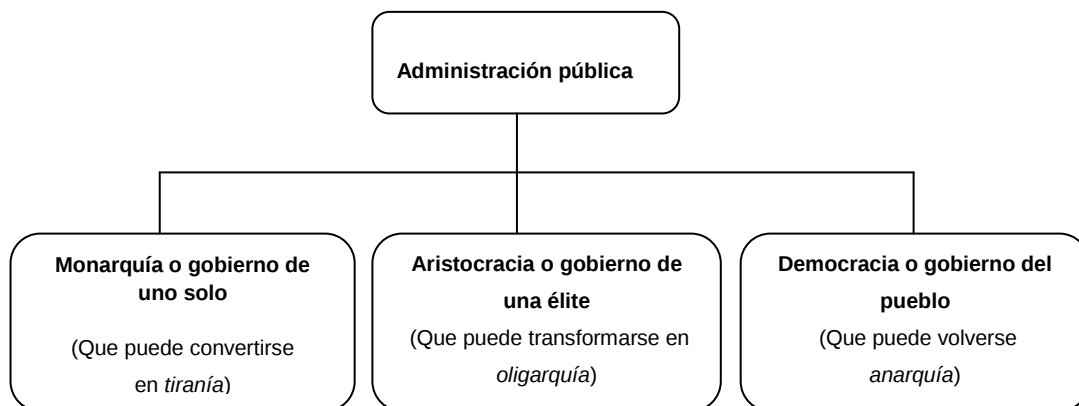


FIGURA 1. FORMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Chiavenato I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración.

Chiavenato (1999) expone que la administración ha recibido diversas influencias de diferentes ámbitos con el desarrollo de nuevas ideas y teorías, como lo fue de la *iglesia católica*, en donde la organización se basa en una jerarquía de autoridad, ejercida por el papa, en la cual, la organización mundial funciona bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva, sirviendo de modelo para que otras organizaciones incorporaran numerosos principios y normas utilizados por la iglesia católica. La *organización militar* influyo con los principios de unidad de mando, la escala jerárquica, y el principio de dirección. Así mismo, la revolución industrial que inició en Inglaterra, tuvo su influencia por las dos épocas distintas que se dieron.

CUADRO 2. FASES DE LA PRIMERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

FASE	EVENTO	INVENTOR/AÑO
Mecanización de la industria y de la agricultura	Aparición de: - máquina de hilar, - telar hidráulico, - telar mecánico, - Máquina desmontadora de algodón.	Inglés Hargreaves, 1767 Arkwright, 1769 Cartwright, 1785 Whitney, 1792
Aplicación de la fuerza motriz a la industria	- Fuerza elástica del vapor. - Máquina de vapor: Transformaciones en los talleres, transportes, comunicaciones y agricultura.	Denis Papin, siglo XVII Watt, 1776
Desarrollo del sistema fabril	- Surgió el operario y las pequeñas y grandes fábricas basadas en la división del trabajo.	
Una espectacular aceleración de los transportes y de las comunicaciones.	- Navegación de vapor. - Ruedas propulsoras sustituidas por Hélices. - Perfeccionamiento de la locomotora. - Construcción de vías férreas en Inglaterra, Estados Unidos y Japón. - Invención del Telégrafo eléctrico. - Surgió el sello postal. - Invención del teléfono.	Robert Fulton, 1807 Stephenson Construidas en 1825, 1829 y 1876 respectivamente. Morse, 1835 En Inglaterra, 1840 Graham Bell, 1876

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración.

La primera revolución industrial de 1780 a 1860, también llamada revolución del carbón y del hierro, pasó por cuatro fases distintas, como lo fueron la mecanización de la industria y de la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz a la industria, el desarrollo fabril y la aceleración de los transportes y las comunicaciones, apareciendo máquinas que permitieron al hombre mejorar sus procesos en el trabajo, al sustituir su fuerza muscular, y dando lugar al inicio del desarrollo económico, social, tecnológico e industrial.

CUADRO 3. ACONTECIMIENTOS DE LA SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

ACONTECIMIENTO	AÑO
Aparición del proceso de fabricación del acero	1856
Perfeccionamiento del dínamo	1873
Invencción del motor de combustión interna por Daimler	1873

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración.

La segunda revolución industrial de 1860 a 1914, también conocida como la revolución del acero y de la electricidad, fue provocada por tres acontecimientos importantes que sustituyeron la producción artesanal por la producción con máquinas dentro de grandes fábricas.

CUADRO 4. INFLUENCIA DE LOS FILÓSOFOS

AÑOS	FILÓSOFO	APORTE
470 a.C. – 399 a. C.	Sócrates	La Administración como habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.
429 a.C. – 347 a. C.	Platón	Problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego.
384 a.C. – 322 a.C.	Aristóteles	Impulsó la Filosofía, Cosmología, Gnoseología, Metafísica, Lógica, Ciencias Naturales y abrió horizontes al conocimiento humano.
1561-1626	Francis Bacon	Fundador de la Lógica Moderna, basado en el método experimental e inductivo. “Principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.”
1596 – 1650	René Descartes	Fundador de la Filosofía Moderna, creó las coordenadas cartesianas y dio impulso a la Matemática y la Geometría de la época. Se hizo célebre por su libro: “El discurso del método” donde describe el método cartesiano y sus principios.
1588 – 1679	Thomas Hobbes	Defiende el gobierno absoluto en función de su visión pesimista de la humanidad. En su libro “Leviatán”, señala que el pueblo renuncia a sus derechos naturales a favor de un gobierno que, investido del poder conferido, impone el orden, organiza la vida social y garantiza la paz.
1712 – 1778	Jean-Jacques Rousseau	Creó la Teoría del Contrato Social: El Estado surge de un acuerdo de voluntades. Afirma que el hombre es bueno y afable por naturaleza, y que la vida en sociedad lo corrompe.
1818 – 1883 1820 – 1895	Karl Marx Friedrich Engels	Proponen la Teoría del Origen Económico del Estado. “El poder político y del Estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre.”

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración.

Desde la antigüedad, la administración ha recibido influencia de la filosofía con la propuesta de teorías de diversos filósofos con respecto a los asuntos organizacionales; pero fue con la filosofía moderna que la administración dejó de recibir contribuciones e influencias por parte de ellos.

2.1.1 Modelo burocrático de las organizaciones

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de dichos objetivos.

La burocracia, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento, por la falta de una teoría de organización sólida y abarcadora que sirviera de orientación para el trabajo del administrador; siendo Max Weber la inspiración para el surgimiento de ésta teoría.

Max Weber distinguió la **sociedad tradicional**, en donde predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval, entre otros; la **sociedad carismática**, en la cual predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en revolución; y la **sociedad legal, racional o burocrática**, en donde predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos en los ejércitos.

A cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. La **autoridad** representa el **poder institucionalizado y oficializado**, y depende de la legitimidad. Ésta autoridad se considera legítima cuando es aceptada.

Chiavenato (1999) afirma que “**Autoridad** significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. **Poder** es la posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras. **Legitimidad** es la capacidad de justificar su ejercicio; es el motivo que explica por qué

determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder, se llama legitimación.”

Burocracia, es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas (Chiavenato, 1999). Se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes.

La burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos;
2. Carácter formal de las comunicaciones;
3. Carácter racional y división del trabajo;
4. Impersonalidad en las relaciones;
5. Jerarquía de autoridad;
6. Rutinas y procedimientos estandarizados;
7. Competencia técnica y meritocrática;
8. Especialización de la administración, independientemente de los propietarios;
9. Profesionalización de los participantes;
10. Completa previsión del funcionamiento.

CUADRO 5. TIPOLOGÍA DE SOCIEDAD, DE AUTORIDAD Y SUS CARACTERÍSTICAS SEGÚN MAX WEBER

TIPOS DE SOCIEDAD	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLOS	TIPOS DE AUTORIDAD	CARACTERÍSTICAS	LEGITIMACIÓN	APARATO ADMINISTRATIVO
Tradicional	Patriarcal y patrimonialista. Conservatismo	Clan, tribu, familia, sociedad medieval	Tradicional	No es racional. Poder heredado o delegado. Basada en el “señor”	Tradición, hábitos, usos y costumbres	Forma patrimonial y forma feudal
Carismática	Personalista, mística y arbitraria. Revolucionaria	Grupos revolucionarios, partidos políticos, naciones en revolución	Carismática	No es racional, ni heredada ni delegable. Basada en el “carisma”	Características personales (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas del líder	Inconstante e inestable. Elegido por la lealtad y devoción al líder y no por cualidades técnicas
Legal, racional o burocrática	Racionalidad de los medios y de los objetivos	Estados modernos, grandes empresas, ejércitos	Legal, racional o burocrática	Legal, racional, impersonal formal. Meritocrática	Justicia de la ley. Promulgación y reglamentación de normas legales previamente definidas.	Burocracia

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 225

Los tres tipos de autoridad que describe Weber son la **autoridad tradicional**, que es cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas; la **autoridad carismática**, que es donde los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia. y la **autoridad legal, racional o burocrática**, que es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. “**Carisma**, es la cualidad extraordinaria e indefinible en una persona” (Chiavenato, 1999).

Weber identifica tres factores que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

1. **El desarrollo de una economía monetaria.**
2. **El crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno.**
3. **La superioridad técnica del tipo burocrático de administración.**

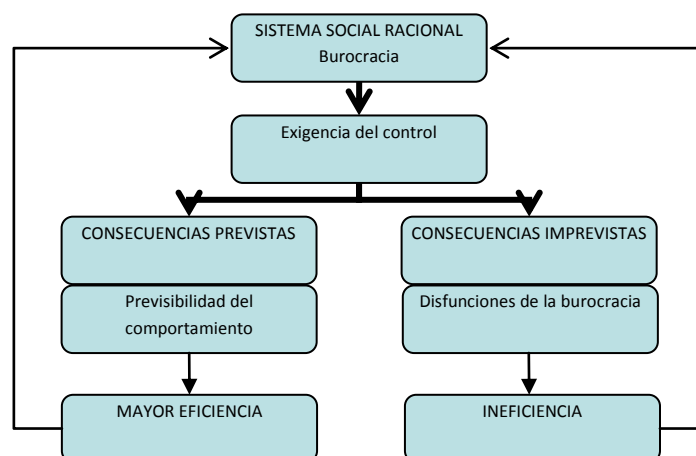


FIGURA 2. MODELO BUROCRÁTICO DE WEBER

El modelo burocrático de Weber presenta ventajas como:

1. Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización;
2. Precisión en la definición del cargo y en la operación;
3. Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo;
4. Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita;
5. Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores;
6. Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira;
7. Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
8. Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias;
9. Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos;
10. Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal;
11. Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

2.1.2 Teoría estructuralista de la administración

La Teoría estructuralista de la administración aparece por la oposición que surgió entre la Teoría Tradicional y la Teoría de las Relaciones Humanas, haciendo necesario una posición más amplia y comprensiva que integrase los

aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa; por la necesidad de visualizar “la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales” que comparten algunos de los objetivos de la organización; y por la influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y sus percepciones en el estudio de las organizaciones.

La teoría estructuralista pretende ser una síntesis de la Teoría Clásica (formal) y de la Teoría de las Relaciones Humanas (informal), inspirándose en el enfoque de Max Weber y, hasta cierto punto en el de Karl Marx.

El estructuralismo tuvo fuerte influencia en la filosofía, en la psicología (con la Gestalt), en la antropología (con Claude Levy-Strauss), en las matemáticas (con N. Bourbaki), en la lingüística, llegando hasta la teoría de las organizaciones con Thompson, Etzioni y Blau.

CUADRO 6. IDEAS QUE TRAJERON NUEVAS CONCEPCIONES RESPECTO AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES EN LAS CIENCIAS SOCIALES

AUTOR	ESTRUCTURALISMO	IDEA
Levy-Strauss	Estructuralismo abstracto	La estructura es una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica.
Gurwitch y Radcliff-Brown	Estructuralismo concreto	La estructura es el conjunto de relaciones en un momento dado.
Karl Marx	Estructuralismo dialéctico	La estructura se constituye de partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y, de una forma dialéctica, ganan autonomía una sobre las otras, manteniendo la integración y la totalidad sin hacer suma o reunión entre sí, sino por la reciprocidad instituida entre ellas.

AUTOR	ESTRUCTURALISMO	IDEA
Max Weber	Estructuralismo fenomenológico	La estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta función bajo una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura retrate fiel e integralmente la diversidad y la variación del fenómeno real.

Fuente: Elaboración Propia con información basada en Chiavenato (1999). Introducción a la Teoría de la Administración

En las ciencias sociales, las ideas de algunos autores trajeron nuevas concepciones respecto a las organizaciones sociales, enfocándolas en diferentes estructuras que permiten el reconocimiento de ellas en otros campos. El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo.

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir. Esas organizaciones se diferencian y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad. De la misma forma que interactúa entre sí los grupos sociales, lo hacen las organizaciones.

Las organizaciones pasaron por un proceso de desarrollo, inicialmente por la **etapa de la naturaleza**, en la cual los factores naturales constituían la base única de subsistencia de la humanidad; a partir de la naturaleza surge la **etapa del trabajo**, por un factor que inicia una revolución en el desarrollo de la humanidad: el trabajo, que condiciona las formas de organización de la sociedad; luego pasa a la **etapa del capital**, donde predomina sobre la naturaleza y el trabajo, transformándose en uno de los factores básicos de la vida social; y finalmente la **etapa de la organización**, en la cual naturaleza, el

trabajo y el capital se someten a la organización, usándolos para alcanzar sus objetivos.

Etzioni visualiza una revolución de la organización con nuevas formas sociales que emergen, mientras que las antiguas modifican sus formas y alteran sus funciones adquiriendo nuevos significados (Chiavenato, 1999). La aparición de empresas de servicios, asociaciones comerciales, instituciones educacionales, hospitales, sindicatos, entre otros, fue el resultado de la necesidad de una integración cada vez más grande de las actividades humanas en formas organizacionales más envolventes. Las organizaciones forman parte integrante y fundamental de la sociedad moderna.

La sociedad para alcanzar un alto grado de industrialización pasó por cuatro etapas, en donde, cada una de ellas revela características políticas y filosóficas de gran trascendencia. Estas etapas son:

i) *El universalismo de la Edad Media*

Se caracteriza por la predominancia del espíritu religioso.

ii) *El liberalismo económico y social de los siglos XVIII y XIX*

Se caracteriza por el ablandamiento de la influencia estatal y por el desarrollo del capitalismo.

iii) *El socialismo*

Con la llegada del siglo XX, obliga al capitalismo a dirigirse por el camino del máximo desarrollo posible.

iv) *La actualidad*

Se caracteriza por una sociedad de organizaciones.

Para los estructuralistas, las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna y son consideradas la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente padrón de vida, en donde el hombre desempeña diferentes funciones o papeles en varias organizaciones.

El hombre moderno, considerado el hombre organizacional, para ser exitoso necesita tener determinadas características de personalidad, las cuales son:

1. **Flexibilidad**, frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna,
2. **Tolerancia a las frustraciones**, para evitar el desgaste emocional derivado del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales,
3. **Capacidad de posponer las recompensas**, y compensar el trabajo rutinario dentro de la organización en detrimento de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional, y
4. **Permanente deseo de realización**, para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la organización, proporcionando recompensas y sanciones sociales y materiales.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace a partir de un enfoque múltiple que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de la Teoría clásica, de la Teoría de las relaciones humanas y de la Teoría de la burocracia. Ese enfoque múltiple utilizado por la teoría estructuralista involucra a la **organización formal y la organización informal**, tratando de “encontrar el equilibrio entre los elementos racionales y

no racionales de la conducta humana, que constituye el punto principal de la vida, de la sociedad y del pensamiento moderno.

Para los estructuralistas, las organizaciones pueden concebirse como un **modelo racional**, donde se concibe la organización como un medio deliberado y racional de alcanzar metas conocidas y **modelo del sistema natural**, donde se concibe la organización como un conjunto de partes interdependientes que constituyen el todo. El objetivo básico es la supervivencia del sistema, las partes y los modos se vinculan en interdependencia. (Apéndice 1)

Según Parsons, los niveles vistos en una pirámide organizacional son, el institucional, gerencial y técnico; en donde, cada uno de ellos tiene responsabilidades y funciones que cumplir dentro de la organización.

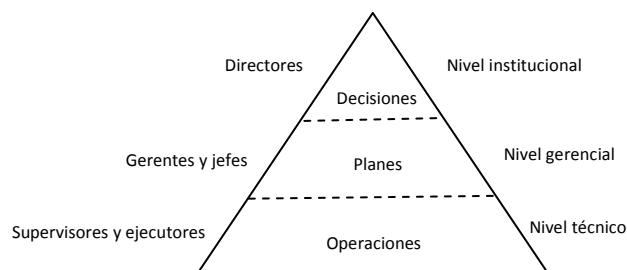


FIGURA 3. NIVELES ORGANIZACIONALES SEGÚN PARSONS

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 255

Las organizaciones se caracterizan por una jerarquía de autoridad, es decir, por la diferenciación de poder. Se enfrentan con una multiplicidad de problemas que son clasificados y categorizados para que la responsabilidad por su solución sea atribuida a diferentes niveles jerárquicos de la organización, desdoblándose en **nivel institucional**, que es el nivel organizacional más elevado, denominado también como el *nivel estratégico*, pues es el responsable por la definición de los principales objetivos y de las

estrategias de la organización, es quien se enfrenta a los asuntos relacionados con el largo plazo y con la totalidad de la misma, y quien se relaciona con el ambiente externo; el **nivel gerencial**, que es el nivel intermedio donde se detallan los problemas de la captación de los recursos necesarios para colocarlos dentro de las diversas partes de la organización y de la distribución y colocación de los productos y servicios de la organización, y el **nivel técnico**, que es el nivel más bajo de la organización, también denominado *nivel operacional*, en el cual las tareas se ejecutan, los programas se desarrollan y las técnicas se aplican.

El enfoque estructuralista amplió el campo del análisis de la organización con la finalidad de incluir otros tipos diferentes de organizaciones además de las fábricas: organizaciones pequeñas, medianas y grandes, públicas y privadas, empresas de los más diversos tipos.

CUADRO 7. TIPOLOGÍA DE ETZIONI

Tipos de Organizaciones	Tipos de poder	Control utilizado	Ingreso y permanencia de los participantes por medio de	Involucramiento personal de los participantes	Ejemplos
Coercitivas	Coercitivo	Físico: Premios y castigos	Coacción, imposición, fuerza, amenaza, miedo	Alienador, con base en el temor	Prisiones y Penitenciarías
Normativas	Normativo	Normativo: Moral y ético	Convicción, fe, creencia, ideología	Moral y motivacional como autoexpresión	Iglesias, hospitales, universidades
Utilitarias	Remunerativo	Material: Incentivos económicos	Interés, ventaja percibida	Calculador. Búsqueda de ventajas	Empresas en general

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 257

Según Etzioni, las organizaciones se caracterizan por la ***división de trabajo, atribución de poder y responsabilidades, centros de poder, y sustitución del personal***, clasificándolas con base en la utilización y el significado de la obediencia, donde cada una tiene un tipo de poder utilizando un control para asegurar el ingreso, involucramiento y la permanencia de los participantes.

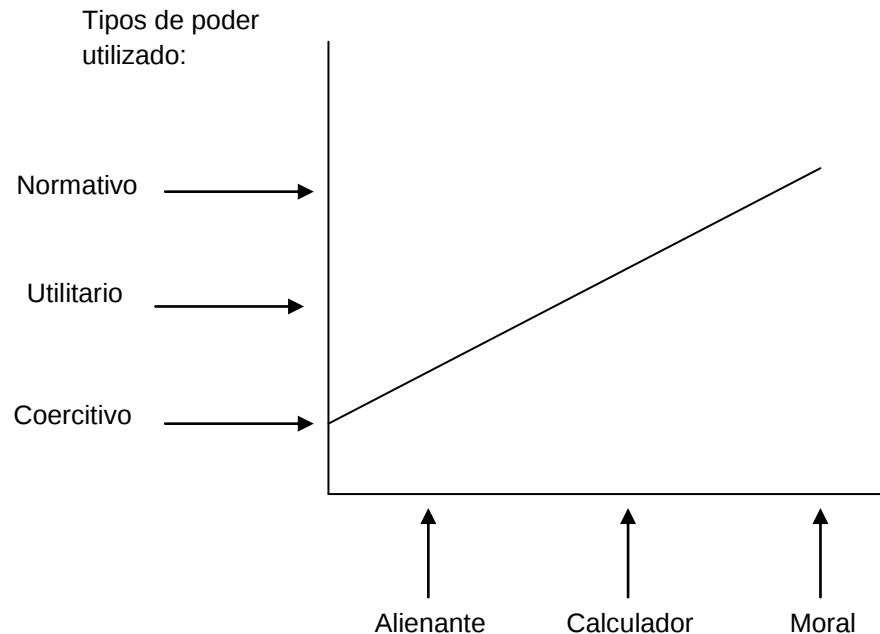


Figura 4. COMPORTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 257

Blau y Scott presentan una tipología de las organizaciones basada en el beneficio principal o sea quien se beneficia con la organización. Ésta tipología tiene la ventaja de enfatizar la fuerza del poder y de la influencia del beneficiario sobre las organizaciones al punto de condicionar su estructura y objetivos organizacionales (Chiavenato, 1999), (Apéndice 2).

La teoría estructuralista se denomina “Teoría de la Crisis”, pues dice más sobre los problemas y patologías de las organizaciones que con normalidad; y de “Transición y de cambio” porque representa el intento de conciliación e integración de los conceptos clásicos, humanísticos, involucrando el contexto ambiental y las relaciones interorganizacionales.

CUADRO 8. CONFRONTACIÓN ENTRE TEORÍA DE LA BUROCRACIA Y TEORÍA ESTRUCTURALISTA

Aspectos	Teoría de la Burocracia	Teoría Estructuralista
Énfasis	En la estructura organizacional solamente.	En la estructura organizacional, en las personas y en el ambiente.
Enfoque de la organización	Organización formal.	Organización formal e informal.
Enfoque	Sistema mecánico (sistema cerrado). Teoría de la máquina.	Sistema natural u orgánico (sistema abierto).
Concepto de la organización	Sistema social como un conjunto de funciones oficiales.	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido para alcanzar objetivos.
Carácter de la administración	Sociología de la burocracia. Enfoque simplista.	Sociología organizacional. Sociedad de organizaciones y enfoque múltiple.
Conducta humana	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo o de posición jerárquica.	Ser social que desempeña papeles dentro de varias organizaciones.
Concepción del hombre	Hombre organizacional.	Hombre organizacional.
Relación entre objetivos	Prevalencia de los objetivos organizacionales. No hay conflicto perceptible entre objetivos organizacionales e individuales.	Balance entre objetivos organizacionales e individuales. Conflictos inevitables y hasta deseables, pues conducen a cambios y a la innovación.
Preocupación	Eficiencia máxima.	Eficiencia y eficacia.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 271

2.1.3 Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente; con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. Leland Bradford, es considerado como el precursor del movimiento de Desarrollo Organizacional.

Los orígenes del desarrollo organizacional –DO- se atribuyen a:

- La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas y a los estudios sobre la motivación humana;
- La creación del national training laboratory (ntl) de bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta de grupo donde unos psicólogos publicaron un libro en 1964, exponiendo sus investigaciones con t-groups, los resultados con la capacitación de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones;
- La pluralidad de cambios en el mundo,
- Cambios en la conducta administrativa debido a un nuevo concepto de hombre, poder y valores organizacionales y a la gran invención del final del siglo XX que fue la innovación.
- La fusión del estudio de la estructura y de la conducta humana en las organizaciones, integradas por medio del enfoque sistémico.
- Los estudios sobre conflictos interpersonales. El desarrollo organizacional surgió como una especialidad de la psicología y una continuación del conductismo; es un paso intermedio entre la teoría conductista y la teoría de sistemas, que sólo se firmó cuando se incorporó el enfoque sistémico en el trato a las organizaciones.
- Los modelos de desarrollo organizacional se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo.

A continuación se presentan diversas conceptualizaciones recopiladas sobre el desarrollo organizacional:

CUADRO 9. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AUTOR	CONCEPTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Chiavenato	Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.
Beckhard	Es un esfuerzo planificado de toda la organización, organizado y manejado desde el nivel más alto de la organización, a través de intervenciones deliberadas en los “procesos” organizacionales, utilizando conocimientos de la ciencia del comportamiento.
Beer y Walton	El desarrollo de la organización tiene por objeto ayudar a los gestores a planificar el cambio en la organización y la gestión del personal que desarrollará el compromiso, la coordinación y la competencia que se requieren. Emplea el conocimiento de la ciencia de la conducta y sus métodos de intervención.
Bennis	Es una respuesta para el cambio, una estrategia educativa compleja con la que se pretende cambiar creencias, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que ellas pueden adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y retos.

AUTOR	CONCEPTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Blake y Mouton	Una vía sistemática para inducir al cambio: a) Basado en un modelo estructural para pensamiento (lo ideal versus lo actual). b) Progresando en una secuencia de pasos programados desde el aprendizaje del individuo para su aplicación en la organización. c) Enfocados sobre estos silencios y frecuentes atributos negativos de la cultura las cuales dictan acciones que frecuentemente contradicen la lógica de los negocios. d) Con énfasis confrontando y resolviendo conflictos como un pre-requisito válido para resolución de problemas. e) Empleando técnicas de estudio organizacional y auto-aprendiendo a lograr los cambios necesarios.
Broadly	Esfuerzo para mejorar la efectividad organizacional a largo plazo, planeando aplicaciones sistemáticas del conocimiento y técnicas de la ciencia del comportamiento, con la colaboración de consultores entrenados.
Burke y Hornstein	Es un proceso planeado cambio-cambio de la cultura de una organización que elude la investigación de los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planificación y comunicación). Es un proceso que continuamente examina normas, planificando y ejecutando intervenciones sociales para alterar los que sean disfuncionales.
Burke, Warner	Proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante el uso de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Fuente: Elaboración Propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. Saravia, M. (2008) Recursos Humanos en el Siglo XXI “Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico. Catalano, A., Avolio S. y Sladogna, M. (2004) Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas.

Los aspectos formales de la cultura organizacional se quedan en la parte visible del iceberg e involucran políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada.

Los aspectos informales se encuentran ocultos en la parte inferior e involucran percepciones, sentimientos, actitudes, valores interacciones informales y normas grupales. La cultura organizacional no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de condiciones internas o externas. *La única forma viable de cambiar una organización es cambiar su cultura*, es decir, los sistemas de relaciones dentro de los cuales las personas viven y trabajan; todo esto con el objeto de que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la renovación y la revitalización. (Apéndice 3)

CUADRO 10. ETAPAS DEL MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

ETAPA	SURGE	SIGNIFICA
Descongelamiento del estándar actual de comportamiento	Necesidad de cambio tan obvia que la persona, grupo u organización la entienden y aceptan para que ocurra dicho cambio.	Las viejas ideas y prácticas se derriten y desprenden para ser sustituidas por nuevas ideas y practicas desprendidas.
Cambio	Se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización.	Se aprenden nuevas ideas y prácticas de forma que las personas piensan y ejecutan de una nueva forma.
Recongelamiento	Incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en nueva norma.	Lo que se aprendió se fue integrado a la práctica actual. Se convierte en la nueva forma en que la persona conoce y hace su trabajo.

Fuente: Elaboración Propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración.

El modelo de cambio adoptado por el Desarrollo Organizacional (DO) se basa en el modelo de Kurt Lewin, que se aplica a personas, grupos y organizaciones, el cual atraviesa las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento. (Apéndice 4 y 5)

A continuación se presentan las etapas por las que pasan las organizaciones durante su existencia. (Apéndice 6)

CUADRO 11. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

ETAPA	FORMA DE ORGANIZACIÓN
Etapla pionera	Etapla inicial de la organización. Existen tareas de rutina y un enorme volumen de improvisaciones y la capacidad para realizar innovaciones es elevada. Por ser aún pequeña, sus procesos se supervisan y controlan.
Etapla de expansión	La organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones e incrementa la cantidad de participantes. La preocupación es aprovechar oportunidades que surgen y así nivelar su producción con las necesidades ambientales.
Etapla de reglamentación	Con el crecimiento de sus actividades, la organización se obliga a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van siguiendo, bien como definir rutinas y procesos de trabajo.
Etapla de burocratización	Se define la cadena de comando, la división del trabajo se basa en la especialización y en la impersonalidad en las relaciones entre los participantes.
Etapla de reflexibilización	Es la etapa de readaptación a la flexibilidad y de reencuentro con la capacidad innovadora perdida, por medio de la introducción de sistemas organizacionales flexibles. El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de reflexibilización.

Fuente: Elaboración Propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración.

French y Bel definen el DO como “Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupar, con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductista, incluyendo acción e investigación”(Chiavenato, 1999).

El desarrollo organizacional se centra y parte de cambiar a las personas, la naturaleza y a la calidad de sus relaciones de trabajo. (Apéndice 7)

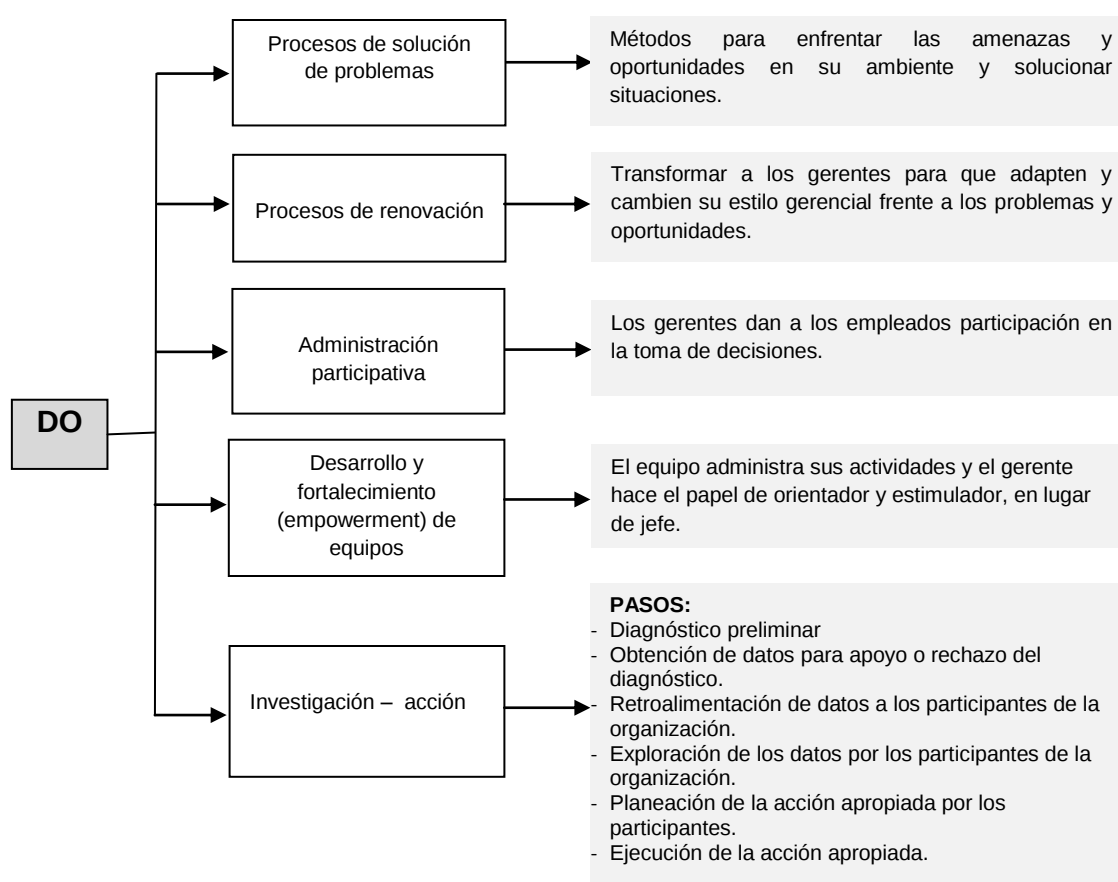


FIGURA 5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración Propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración

Con el desarrollo de las sociedades los valores organizacionales han ido evolucionando, por lo que a continuación se presentan los tópicos entre la administración tradicional y el desarrollo organizacional.

CUADRO 12. VALORES ORGANIZACIONALES

Tópicos de la Administración Tradicional	Tópicos del Desarrollo Organizacional
➤ Concepción del hombre como esencialmente malo. ➤ Evaluación negativa de los individuos. ➤ Visión del hombre como un ser estricto o definitivo. ➤ Resistencia a la aceptación de las diferencias individuales. ➤ Utilización de los individuos en relación con sus cargos. ➤ Supresión de la posibilidad de expresión de los sentimientos. ➤ Uso de máscara y representación en la conducta. ➤ Uso del estatus para mantener poder y prestigio social. ➤ Desconfianza en relación con las personas. ➤ Huir a la aceptación de riesgos. ➤ Énfasis en la competición entre las personas.	➤ Concepción del hombre como esencialmente bueno. ➤ Consideración de los individuos como seres humanos. ➤ Visión del hombre como un ser en crecimiento. ➤ Aceptación plena y utilización de las diferencias individuales. ➤ Visión del individuo como una personalidad integral. ➤ Posibilidad de expresión y uso eficaz de los sentimientos. ➤ Adopción de conducta auténtica y espontánea. ➤ Uso del estatus para alcanzar objetivos organizacionales. ➤ Confianza en las personas. ➤ Deseo y aceptación de riesgos. ➤ Énfasis en la colaboración entre las personas.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 326

2.1.4 La organización como sistema abierto

Las organizaciones son sistemas abiertos, que reciben influencias del ambiente y además, influyen en éste. Está integrada por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto en la organización como de sus participantes.

“*Sistema* es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito.” (Chiavenato, 2001: 15)

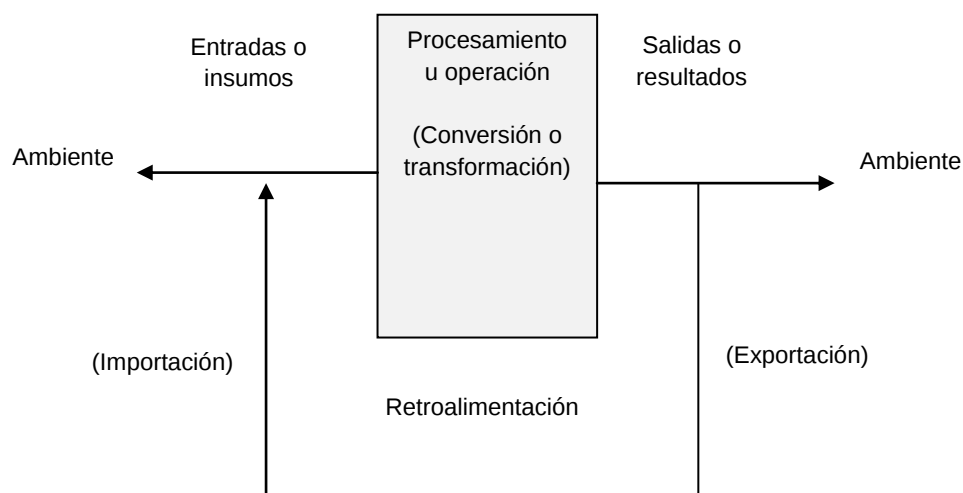


FIGURA 6. EL SISTEMA Y SUS ELEMENTOS ESENCIALES

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas

Un sistema consta **entradas**, o insumos del ambiente circundante, mediante las cuales (inputs) el sistema consigue los recursos e insumos

necesarios para su alimentación y nutrición; **procesamiento**, transformando las entradas en salidas o resultados; las **salidas**, que son el resultado de la operación del sistema, mediante las cuales (outputs) el sistema envía el producto resultante al ambiente externo y finalmente la **retroalimentación**, que es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema y sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinadas condiciones o límites.

Katz y Kahn desarrollan un modelo de organizaciones más amplio y complejo, basados en la teoría de los sistemas, en donde la organización obtiene insumos del ambiente y utiliza la energía de otras instituciones, personas o del ambiente material para transformar o procesar dicha energía, convirtiéndolos en productos terminados, servicios prestados o mano de obra calificada, mediante la acción del trabajo para ser exportados. Luego estos productos, sirven como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo; por lo que se considera que todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. Los sistemas abiertos pasan por un proceso entrópico, que es el proceso por el cual todas las formas organizadas convergen en el agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte, por lo necesitan reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizativa, el equilibrio, la diferenciación interna por la multiplicación y la elaboración de funciones que conllevan también a la multiplicación de papeles y partiendo de diferentes condiciones y por caminos diferentes, pudiendo alcanzar el mismo estado final, presentando límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente.

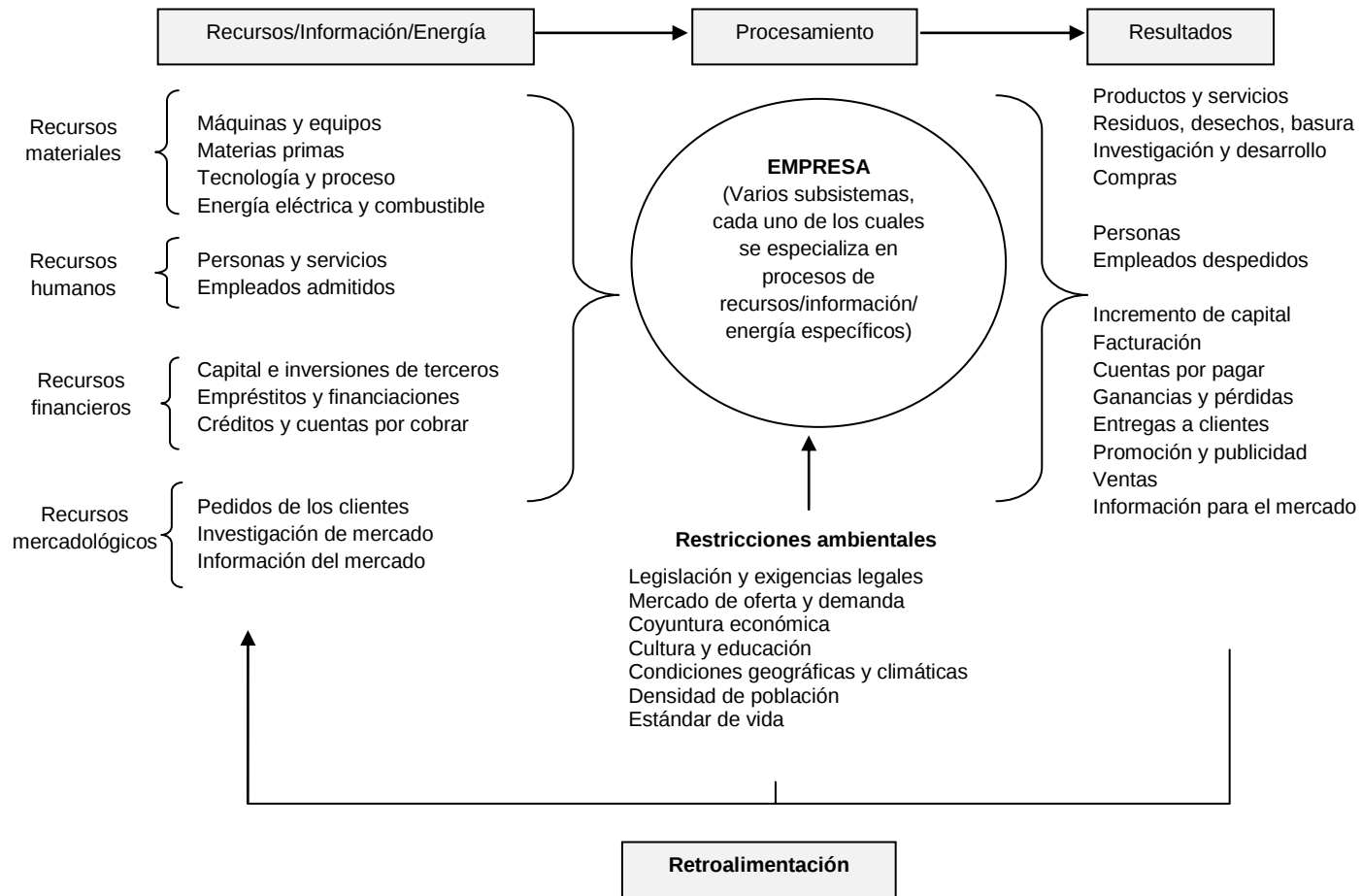


FIGURA 7. EL SISTEMA ABIERTO

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
1055 páginas

Existe el *sistema cerrado*, el cual tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina **mecánico o determinista** (los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre); y el *sistema abierto*, que posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. El sistema abierto también se llama **orgánico** (organizaciones, empresas, hombre), porque tiene una gran interdependencia con el ambiente, lo cual no obedece a las leyes de la física.

Según el enfoque de Tavistock, las organizaciones son sistemas socio-técnicos, en donde las organizaciones cumplen una doble función: **técnica** (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible) y **social** (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas). Lo constituyen tres subsistemas: **Sistema técnico o de tareas**, incluye el flujo de trabajo, la tecnología involucrada, los desempeños que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas; **Sistema gerencial**, implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y el modo como se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos. **Sistema social**, se relaciona en primer lugar con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con el nivel motivacional.

Existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones que son **el elemento básico**, que son las personas, cuyas interacciones

conforman la organización **y los elementos de trabajo**, que son los recursos que utiliza la organización, los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, son: humanos, no humanos y conceptuales.

Negandhi sugiere, como base para establecer la eficacia administrativa, los siguientes criterios:

- ✓ Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- ✓ Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- ✓ Rotación de personal y ausentismo.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Buenas relaciones entre los departamentos.
- ✓ Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- ✓ Utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
- ✓ Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial (Apéndice 8). Existen tres condiciones esenciales se requieren para lograrla:

1. Alcance de los objetivos empresariales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al ambiente externo.

2.1.5 Sociedades del siglo XXI

En una perspectiva actual para la interpretación de la evolución económica y social contemporánea, se pueden considerar los dos grandes cambios que se han denominado Revolución Industrial y

Revolución Informacional. La primera, se refiere a las enormes transformaciones que tuvieron lugar a partir del siglo XVII en diferentes países europeos y que dieron lugar a las sociedades industriales, la segunda, corresponde con las alteraciones más recientes ligadas a nuevas tecnologías como los ordenadores, Internet o las recientes tecnologías telefónicas inalámbricas, que han cambiado de una forma evidente los modos de vida en muchas sociedades.

A partir de mediados del siglo XX, las posibilidades abiertas por la utilización de las máquinas automáticas en la producción y en la vida ordinaria, o la nueva base energética que se perfila con la utilización de la investigación atómica, se indica que se está en una sociedad post-industrial (Morín, 2002), en donde se puede hablar de un continuo incremento de la productividad basado en la existencia de grandes inversiones de capital, en unos procesos productivos cada vez más largos y complejos basados en la información, en el afianzamiento de una economía de servicios, en planteamientos económicos cada vez a más largo plazo y en la interacción creciente entre las decisiones económicas y sociales.

En la actualidad la consideración de que el trabajo es cada vez más una actividad fundamentalmente simbólica y documental, la tarea del obrero se aprecia por sus conocimientos, y aparecen nuevas formas de separación entre pensamiento y ejecución de las tareas (programadores, ejecutantes y mantenedores).

Edgar Morín (2004) afirma que se está en la prehistoria del espíritu humano y solo el pensamiento complejo permitirá civilizar el conocimiento; por lo que propone el Pensamiento Complejo. Él basa su paradigma de la complejidad en el principio de recursividad organizacional, el principio dialógico y el principio hologramático.

CUADRO 13. EVOLUCIÓN SOCIAL

TIPO DE SOCIEDAD	CARACTERÍSTICAS
Sociedad Tradicional	Extractiva, basada en la agricultura.
Sociedad Industrial	Manufacturera, basada en el sector industrial.
Sociedad de la Información	Basada en la información, el crecimiento del sector servicio y un dinamismo económico y social.

Fuente: Elaboración Propia con información basada en: Morín, E. (2004)

La sociedad actual, conocida como la **sociedad de la información**, está caracterizada por los **continuos avances científicos** (bioingeniería, nuevos materiales, microelectrónica) y por la tendencia a la **globalización** económica y cultural (gran mercado mundial, pensamiento único neoliberal, apogeo tecnológico, convergencia digital de toda la información, entre otros).

La sociedad de la información también denominada a veces **sociedad del conocimiento** (enfaticando así la importancia de la elaboración de conocimiento funcional a partir de la información disponible), **sociedad del aprendizaje** (aludiendo a la necesidad de una formación continua para poder afrontar los constantes cambios sociales), **sociedad de la**

inteligencia (potenciada a través de las redes - inteligencia distribuida-), es una sociedad **compleja**, donde la rapidez y el caudal de la recepción de las informaciones aumenta sin cesar, de una manera que no está en armonía con el ritmo del pensamiento y de la comprensión de la naturaleza humana.

Según Morín (2004), la complejidad es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen el mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inexplicable, del desorden, la ambigüedad y la incertidumbre. De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir y jerarquizar.

La dificultad del pensamiento complejo es que debe afrontar el juego infinito de ínter-retroacciones, la solidaridad de los fenómenos entre sí, la bruma, incertidumbre y la contradicción. La vida es un fenómeno de auto-eco-organización extraordinariamente complejo que produce la autonomía; por lo que Morín (2004) considera que el nuevo paradigma de complejidad que debiera emerger es el de distinción/conjunción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir. Ese paradigma se basa en un principio dialógico y translógico, que integraría la lógica clásica teniendo en cuenta sus límites *de facto* (problemas de contradicciones) y *de jure* (límites del formalismo). Llevaría en sí el principio de la *Unitas multiplex*, que escapa a la unidad abstracta por lo alto (holismo) y por lo bajo (reduccionismo).

Morín (2004), expone que su propósito es el de sensibilizarse a las enormes carencias del pensamiento, y el de comprender que un pensamiento mutilante conduce, necesariamente, a acciones mutilantes; por lo que propone tomar conciencia de la patología contemporánea del pensamiento.

El pensamiento complejo de Morín (2004), se opone al aislamiento de los objetos de conocimiento, los restituye a su contexto y, toda vez que resulte posible, los reinserta en la globalidad a la cual pertenecen. Su contraposición interactiva *sapiens*<->*demens* apunta a sostener que cuanto antes sea posible, durante el siglo XXI debería abandonarse la visión unilateral que define al ser humano por la racionalidad (*homo sapiens*), la técnica (*homo faber*), las actividades utilitarias (*homo economicus*), las necesidades obligatorias (*homo prosaicus*). Pues el ser humano es complejo y lleva en sí de modo bipolarizado los siguientes caracteres antagónicos:

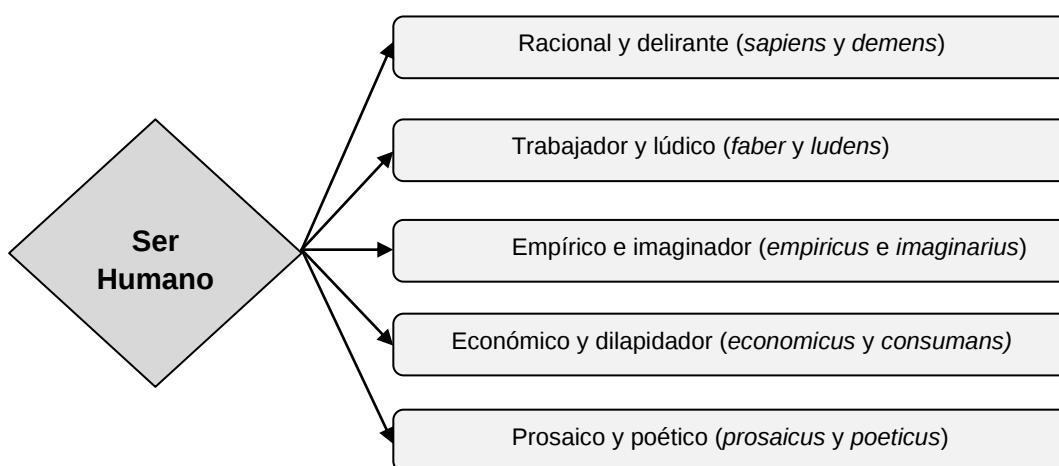


FIGURA 8. EL HOMBRE COMO SER HUMANO COMPLEJO

Fuente: Elaboración Propia con información basada en: Morín, E. (2004) El Pensamiento Complejo por Edgar Morín.

Las interacciones y las retroacciones son múltiples, de modo que Morín resalta que así como el hombre de la racionalidad es también el de la afectividad, del mito y del delirio (*demens*), el del trabajo, es también el del juego, el de la economía es también el de la dilapidación, y el hombre prosaico es también el de la poesía, es decir, del fervor, de la participación, del amor, del éxtasis.

2.2 Nuevo sentido de las organizaciones

Las organizaciones actuales deben ser visualizadas desde una nueva perspectiva, abandonando la concepción weberiana del trabajo, por diversos factores como los cambios en la estructura del mercado, el impacto del fenómeno globalización, la fluidez del entorno, cambios en la demanda, disponibilidad de tecnologías que causan efectos en los costos productivos y que a su vez amplían los límites de mercado, la aparición de nuevas formas de producir o prestar servicios, competitividad sobre las empresas, necesidad de atender un mercado que es plural y heterogéneo, mejor cualificación de los empleados, y el surgimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo.

Cada cuatro o cinco años, las corporaciones deben revisar el sentido del negocio y adoptar decisiones estratégicas que les permitan aumentar su flexibilidad, capacidad de adaptación, diversificación y capacidad de atender a unas demandas diversas y cambiantes (López y Leal, 2000).

Ante la nueva situación creada por la sociedad del conocimiento, las organizaciones ya no deberán basarse en sistemas cerrados, ni adoptar formas estructurales asentadas en el poder jerárquico; sino que, las nuevas organizaciones deberán ser redes que faciliten el intercambio de valores y conocimientos, tanto en su interior como en su entorno; donde las relaciones

serán fundamentales y se basarán en la persuasión y en la comunicación clara; las personas compartirán intereses con el fin de que existan numerosos niveles de cooperación; facilitar la economía de escalas y debiendo actuar de forma globalizada.

2.2.1 Cambios asociados a los nuevos enfoques organizativos

Los analistas de las organizaciones cuentan que uno de los cambios más relevantes de los años próximos será el cambio de sentido y de configuración de las organizaciones y de cómo se estructuran. Con la incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones se ha producido un cambio importante en la concepción de cómo deben ser las organizaciones en la Sociedad del Conocimiento y los elementos que la constituyen, pues ellas se transforman permanentemente.

De los resultados más relevantes en la transformación de las organizaciones es el acortamiento de distancias entre la cúpula directiva y las líneas operativas, por lo que rompen las divisiones funcionales clásicas y se reorganizan a partir de los resultados o de las cadenas de valor interno, reduciendo los niveles jerárquicos y definiendo nuevas tareas de actividad.

Uno de los paradigmas de las nuevas organizaciones es su orientación hacia los resultados y cómo se moviliza el conocimiento de sus empleados para conseguirlos; por lo que las organizaciones que consiguen alcanzar con éxito los resultados esperados se denominan organizaciones de rendimiento alto, las cuales poseen las siguientes características:

- Buscan siempre nuevas oportunidades.
- Son organizaciones planas.
- Las personas trabajan en equipo alrededor de procesos de valor.
- Favorecen la formación. Los trabajadores están altamente cualificados para actuar.
- Se gestionan las competencias de los trabajadores.
- Los equipos entre ellos cooperan, la dirección es participativa y establecen relaciones de colaboración con los proveedores.
- Se preocupan por la calidad, los clientes y la mejora continua.
- Aplican tecnología flexible.
- Gestionan el cambio.
- Estimulan la creatividad y la innovación.
- Establecen redes de intercambio de conocimientos.
- Interactúan con sus entornos.

Se ha avanzado de un sistema cerrado a visualizar a las organizaciones como una red de personas con unas tareas que aportan valor, donde quienes trabajan lo harán por equipos y en equipos; orientando los resultados a la capacitación de los empleados y por cómo éstos emplean

sus competencias a favor del logro de los mismos. Este nuevo enfoque, refuerza el trabajo en grupo, donde cada persona aporta conocimientos, fomenta el grupo y no el trabajo individual; la fuerza física del trabajador ha sido reemplazada por el conocimiento, la creatividad y la capacidad de innovación de los trabajadores.

La incorporación de tecnologías de la información y de la comunicación han transformado la cultura del trabajo, creando nuevos sentidos y significados. Las organizaciones empiezan a transformarse cuando descubren que las nuevas tecnologías sirven, primero para acumular datos, luego para convertir éstos datos en información y, posteriormente, para emplear esta información y crear conocimiento que pueda gestionarse.

López, J. y Leal, I. (2000), afirman que las organizaciones son la suma de competencias de sus personas, aquello que ellas hacen.

Según Senge, las organizaciones que aprenden se basan en el desarrollo de cinco competencias básicas:

- Razonamiento de sistemas
- Dominio personal
- Modelos mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje en equipo

2.2.2 Cambio en la organización del trabajo

Los cambios más relevantes de la organización en la nueva manera de entenderlas son:

- El abandono de la clásica noción del puesto de trabajo y la introducción de un nuevo concepto como el de ocupación.
- Las actividades de los empleados se relacionan más con la gestión de flujos que con actividades operacionales.
- El trabajador adquiere una multifuncionalidad a partir de integrar diversos conocimientos y habilidades.
- La integración de la actividad de las personas con los resultados obtenidos, por la calidad de las competencias de sus miembros y de la propia capacidad de la organización de aprender.
- Las organizaciones de la sociedad del conocimiento para obtener buenos resultados invierten en mejorar las competencias de sus empleados y desarrollar sistemas de gestión del conocimiento que les aseguran el aprendizaje organizativo.

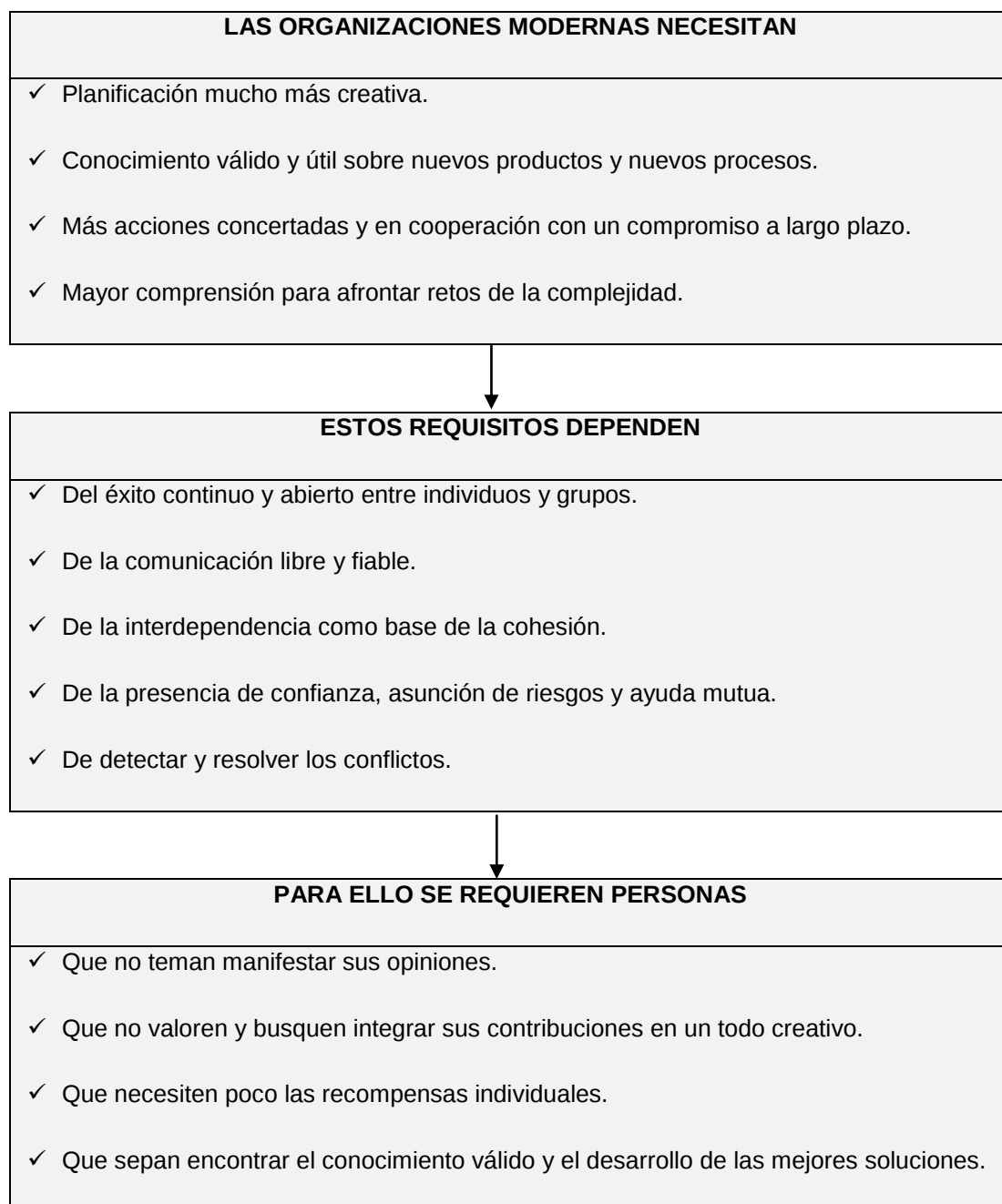


FIGURA 9. REQUISITOS DE LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO

Fuente: Elaboración propia con información basada en: López J. y Leal I. (2000). Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento.

Las organizaciones del futuro serán organizaciones cualificantes, que favorezcan el aprendizaje continuo de sus miembros, lo que a su vez permitirá a que ellos transmitan éstos aprendizajes a la organización. A continuación se presenta la evolución de la organización para el trabajo y los modos de producción:

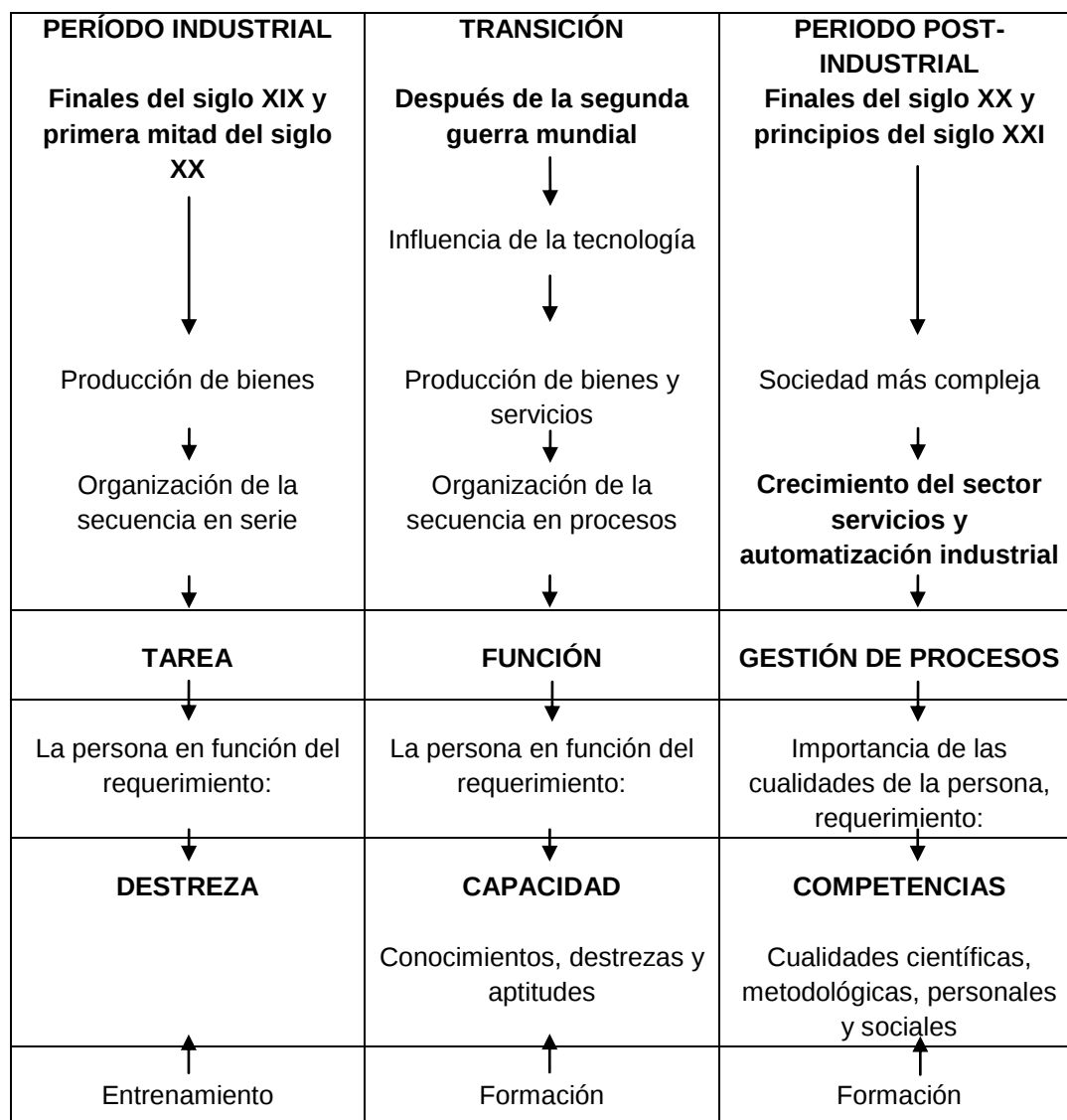


FIGURA 10. EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO Y LOS MODOS DE PRODUCCIÓN

Fuente: Elaboración propia con información basada en Saravia M. (2008) RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI “GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DESDE UN MODELO PRÁCTICO”

2.2.3 Evolución del hombre en las formas de organización

El hombre ha evolucionado con el desarrollo de las sociedades y la forma de organizarse para el trabajo, por lo que a continuación se presenta el siguiente cuadro donde se define el hombre según los distintos enfoques.

CUADRO 14. DEFINICIÓN DEL HOMBRE SEGÚN LOS DIFERENTES ENFOQUES Y LA FORMA DE ORGANIZACIÓN

VISIÓN DEL HOMBRE	ENFOQUE / FORMAS DE ORGANIZACIÓN	DEFINICIÓN
HOMBRE ECONÓMICO	CLÁSICO DEL TRABAJO – ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	Se visualiza al hombre como un individuo limitado, a quien se debía controlar continuamente mediante la racionalización del trabajo y el establecimiento del tiempo estándar.
HOMBRE SOCIAL	RELACIONES HUMANAS	Lo que motiva a las personas es la necesidad de reconocimiento, de aceptación social y de participación en las actividades de los grupos sociales con los que conviven.
HOMBRE ADMINISTRATIVO	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	El hombre busca la forma satisfactoria y no la mejor forma de hacer un trabajo.
HOMBRE ORGANIZACIONAL	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	El hombre que desempeña diferentes papeles en varias organizaciones.
HOMBRE FUNCIONAL	TEORÍA DE SISTEMAS	El individuo se comporta en un papel dentro de las organizaciones, interrelacionándose con los otros individuos como un sistema abierto.
HOMBRE COMPLEJO	NUEVOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS: PESAMIENTO COMPLEJO	Ser humano por la racionalidad (<i>homo sapiens</i>), la técnica (<i>homo faber</i>), las actividades utilitarias (<i>homo economicus</i>), las necesidades obligatorias (<i>homo prosaicus</i>).

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Chiavenato, I. (1999) y Morin, E. (2004). **Introducción a la Teoría de la Administración.**

Resumen del Capítulo II

El desarrollo de las organizaciones, ha evolucionado con el de las sociedades y las nuevas formas para el trabajo, pues los individuos con el fin de cumplir determinados objetivos en común, se agrupan y trabajan en sociedad para el logro de los mismos.

El conocimiento humano se ha desarrollado, aunado al avance tecnológico, que necesitan de la administración para la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales sobre los grupos organizados; por lo cual la administración recibió influencias de diversos filósofos, como Sócrates, Platón y Aristóteles; así como también, de la iglesia católica, la organización militar y la acontecimientos de la revolución industrial, con lo cual se generaron nuevas ideas y teorías sobre las organizaciones.

El contenido y el significado de la Administración se ampliaron y profundizaron por medio de diversas teorías como lo fueron, el modelo burocrático de las organizaciones, la teoría estructuralista, la teoría del desarrollo organizacional, La organización como sistema abierto, hasta llegar a las sociedades del siglo XXI con el pensamiento complejo propuesto por Edgar Morín.

El **modelo burocrático de las organizaciones** es una forma de racionalidad que surge por los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento y la falta de una teoría de organización sólida que sirviera de orientación para el trabajo del administrador. Max Weber sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa, como lo es el modelo burocrático que se caracteriza por ser de carácter formal, legal y racional, impersonal, jerarquía de autoridad, rutinario con procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización y profesionalización y completa previsibilidad

del funcionamiento. Para Weber, existen tres formas de sociedad y de autoridad, como lo son la tradicional, carismática y burocrática; y tres factores que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia, que son el desarrollo de una economía monetaria, el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno y la superioridad técnica del tipo burocrático de administración. A pesar de todas las limitaciones y restricciones, la burocracia es probablemente una de las mejores alternativas de organización, superior a otras intentadas en el transcurso del siglo XX; y lo más importante de ésta Teoría es que puso de lado el enfoque normativo y prescriptivo para dedicarse a un enfoque descriptivo y explicativo.

Otra de las teorías administrativas parte de la organización formal, es la **teoría estructuralista**, planteada por autores enfocados a la sociología organizacional, quienes trataron de conciliar las propuestas por la teoría tradicional y la teoría de las Relaciones Humanas, trayendo nuevas concepciones respecto a las organizaciones sociales, en donde procuran interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad más grande. El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizador tanto en la organización formal (teoría clásica) como la informal (teoría de las relaciones humanas), donde debe comprenderse como las recompensas y sanciones materiales y sociales deben considerarse como conducta de las personas; debe tomarse en cuenta todos los tipos de organizaciones, incluir los diferentes niveles jerárquicos y el análisis interorganizacional.

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir, las que se diferencian y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad. Para ellos, las organizaciones

pasaron por un proceso de desarrollo que son la etapa de la naturaleza, la etapa del trabajo, la etapa del capital, hasta llegar a la etapa de la organización, en donde las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna, en la cual el hombre es considerado como organizacional, porque desempeña diferentes funciones en varias organizaciones, necesitando tener características de flexibilidad, tolerancia a las frustraciones, capacidad para posponer las recompensas y permanente deseo de realización para ser exitoso. Etzioni, Blau y Scott sugieren tipologías sencillas y unidimensionales para analizar y comparar las organizaciones.

La **teoría del desarrollo organizacional** surge en 1962 en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y de la inadecuación de las estructuras convencionales a esas nuevas circunstancias; enfocando a la organización como un todo y asumiendo el enfoque sistémico, de allí parte el denominación de teoría administrativa. Las concepciones de diversos autores sobre el desarrollo organizacional, coinciden en que es un proceso planificado de toda la organización que tiene por objeto ayudar en el cambio de las actitudes, los valores, comportamientos y la estructura de la organización, con el propósito de mejorar la efectividad en la cultura organizacional, mediante el uso de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Las organizaciones asumen diferentes formas de organización en diferentes ambientes y épocas, pasando durante su existencia por las etapas, pionera, de expansión, reglamentación, burocratización y flexibilización. Así mismo, el DO se centra y parte de cambiar a las personas, la naturaleza y a la calidad de sus relaciones de trabajo, caracterizándose por un enfoque global e interactivo, orientación sistémica, utiliza agentes de cambio, hace énfasis en la solución de problemas, los procesos grupales, desarrollo de equipos, aprendizaje experimental, orientación contingencial y retroalimentación intensiva. El

desarrollo organizacional es una alternativa democrática y participativa para la renovación y la revitalización de las organizaciones, a través de Gerentes que sean eficaces y eficientes.

La organización como **sistema abierto** consta de cuatro elementos esenciales como lo son las *entradas* o insumos del ambiente, el *procesamiento* y transformación para resultados, las *salidas* mediante las cuales el sistema envía el producto resultante al ambiente externo y la *retroalimentación* que es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema, con el fin de que funcione dentro de determinadas condiciones. Katz y Kahn, desarrollan un modelo de organización basados en la teoría de sistemas, considerando que las organizaciones obtienen insumos del ambiente y utilizan energía de otras instituciones, personas o del ambiente material para transformarla o procesarla, convirtiéndolos en productos terminados, servicios prestados o mano de obra calificada, mediante la acción del trabajo para ser exportados, los que a su vez sirven como fuente de energía para la repetición del ciclo. Tavistock, enfoca a las organizaciones como sistemas socio-técnicos, en donde las organizaciones se relacionan con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible (función técnica) y la manera de interrelacionar a las personas y el modo de hacerlas trabajar en equipo (función social). Las organizaciones cuentan con dos tipos comunes de elementos, como lo son el elemento básico y los elementos de trabajo. Negandhi sugiere que la eficiencia administrativa lleva a la eficacia empresarial, pero para ello, existen tres condiciones esenciales para lograrla, el alcance de los objetivos empresariales, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación del ambiente externo.

Las **sociedades del siglo XXI** utilizan maquinaria automática en la producción y en la vida ordinaria, por lo que se considera que se está en una

sociedad post-industrial, donde existe un continuo incremento en la productividad basado en la existencia de grandes inversiones de capital, en procesos productivos más largos y complejos basados en la información, y en la interacción creciente entre las decisiones económicas y sociales; considerando al trabajo una actividad fundamentalmente simbólica y documental, en donde la tarea del obrero se aprecia por sus conocimientos. La sociedad ha evolucionado de una sociedad tradicional a una sociedad industrial y posteriormente, hasta llegar a la actualidad, a una sociedad de la información; la cual se caracteriza por los continuos avances científicos y la tendencia a la globalización económica y cultural. La sociedad de la información es una sociedad compleja, por lo que Edgar Morín, propone el pensamiento complejo, basándose en el principio de recursividad organizacional, el principio dialógico y el principio hologramático; considerando que el ser humano es complejo y lleva en sí caracteres antagónicos que lo hacen ser racional y delirante, trabajador y lúdico, empírico e imaginador, económico y dilapidador y prosaico y poético.

El desarrollo de las sociedades se ha basado en la búsqueda de la calidad, eficiencia, competitividad de la empresa, y el desarrollo integral de las personas, lo que ha contribuido en las distintas formas de organización para el trabajo.

Para concluir, el hombre ha evolucionado a la par del desarrollo de las formas de organización, según las diferentes teorías, iniciando por ser considerado un hombre económico, para luego pasar a ser un hombre social, administrativo, organizacional, funcional, hasta llegar a ser visto por los nuevos enfoques como un ser complejo.

PREGUNTA SUGERIDA PARA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

1. ¿Cómo aprenden los miembros de las organizaciones a ser más competitivos y llevar a cabo la gestión del conocimiento?

CAPÍTULO III

ENFOQUES SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

OBJETIVO DEL CAPÍTULO:

Conceptualizar las competencias laborales según diversos autores reconocidos para establecer los componentes que las integran.

3.1 Origen del término de competencia laboral

El término competencia laboral surge en la década de los años sesenta en varios países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el sector productivo, aunado a la necesidad de cualificar adecuadamente a las personas a fin de mejorar su rendimiento en las empresas. Estos países visualizaron en forma cuantitativa y cualitativa, una situación en la que los *sistemas* de educación-formación, ya no correspondían con los nuevos tiempos, basándose en la propuesta del profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland en la cual expone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación (Catalano, Avolio y Sladogna, 2004). El hombre necesita una educación que se base en los pilares básicos:

aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir; (Delors, 1996; Power, 1997).

A continuación se presenta el origen del término de competencia laboral, según organismos gestores de políticas profesionales ocupacionales de países industrializados, que han desarrollado diferentes interpretaciones y objetivos sobre el sentido de competencia.

CUADRO 15. ORIGEN DE COMPETENCIA LABORAL

País	Origen de Competencia Laboral	Interpretación/Objetivos
Reino Unido	Creación del National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) para reformar el sistema de titulaciones profesionales. En el sistema británico se constituyó por la gente que lo utilizaría y que recibe sus beneficios, dando a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de las nuevas calificaciones profesionales.	- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional. - Contar con mano de obra más flexible. - Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas. - Pasar a un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

País	Origen de Competencia Laboral	Interpretación/Objetivos
Australia	Surge en el documento del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU) que se pronunció en 1987 a favor de la reforma del sistema de certificación y solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.	- Habilidades para Australia (1987) - Formación de destrezas laborales y cambio estructural del mercado de trabajo. - Capacitación Industrial (1988) - Necesidad de un cambio en capacitación. - Mejora del Sistema de Capacitación (1989) - Establecimiento de la formación basada en la competencia para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación. - Organización de una misión gubernamental para investigar diversas experiencias de capacitación en el extranjero (1990) - Declara un enfoque de competencia basado en las normas dictadas por empresas, que ayudaría a enfrentar problemas en la formación profesional.

País	Origen de Competencia Laboral	Interpretación/Objetivos
México	Instalación del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2 de agosto de 1995). Características del Sistema Normalizado de Certificación: - Enfoque en la demanda. - Posibilidad a mediano plazo de mayor coordinación institucional y permeabilidad entre los centros de trabajo y oferta de capacitación. - Proveer al Mercado de información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos. - Contar con programas flexibles de mayor calidad y acordes a las necesidades de la población y de la planta productiva. - Concebir la capacitación como un proceso de largo plazo que abarca toda la vida productiva del individuo, facilite la acumulación de conocimientos, y el desarrollo de competencia laboral y el progreso profesional.	- Necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación por: 1. El cambio en la economía mundial, caracterizado por el tránsito de una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda. 2. Las transformaciones del Mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que requieren esquemas de organización flexible y abierta basada en redes y equipos de trabajo. 3. Transformación en el contenido de los puestos de trabajo, en donde el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Catalano, Avolio y Sladogna, (2004) **Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas.**

3.1.1 De las cualificaciones a las competencias

En la actualidad muchas organizaciones se interesan y gestionan los recursos humanos sobre la base de sus competencias laborales, porque según muchos responsables de recursos humanos, aportan una perspectiva nueva y actualizada al propio sentido de las organizaciones.

Según López, et. al. (2000), las organizaciones modernas se fundamentan en una cultura del trabajo cambiante en constante evolución. Las empresas necesitan adaptarse rápidamente a las transformaciones de su entorno y dar respuestas a las demandas nuevas de sus clientes.

En la sociedad del conocimiento, las demandas específicas del sector productivo al sistema educativo han obligado a introducir un enfoque nuevo a los programas de Formación Profesional (López, et. al, 2000) a fin de asegurar:

- Tener trabajadores más competitivos.
- Garantizar mayor flexibilidad en los empleados.
- Potenciar el concepto de Formación Continua y favorecer métodos de aprendizaje más flexibles y accesibles.
- Pasar de un sistema de capacitación basado en la oferta a otro más sensible a las necesidades del mercado y con capacidad de respuesta a éstas.

- Organizar un sistema de cualificación profesional basado en la eficiencia y la rentabilidad, y que tenga el mismo prestigio que la formación académica.

A continuación se presenta una comparación entre la capacitación profesional con la cualificación personal y la competencia profesional, tomando en cuenta los elementos profesionales de cada una, su radio de acción, el carácter de trabajo y el grado de organización.

CUADRO 16. COMPARACIÓN DE LA CAPACIDAD, LA CUALIFICACIÓN Y LA COMPETENCIA PROFESIONAL

	CAPACITACION PROFESIONAL	CUALIFICACION PERSONAL	COMPETENCIA PROFESIONAL
Elementos profesionales	Conocimientos Destrezas Actitudes	Conocimientos Destrezas Actitudes	Conocimientos Destrezas Actitudes
Radio de acción	Definido y establecido para cada profesión	Flexibilidad de amplitud profesional	Entorno profesional y organización del trabajo
Carácter del trabajo	Trabajo obligatorio de ejecución.	Trabajo no obligatorio de ejecución	Trabajo libre de planificación
Grado de organización	Organización ajena	Organización autónoma	Organización propia

Fuente: Jordi López, Campos; Leal Fernández, Isaura. (2000). Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento. (1ª. Edición) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A. 399 páginas.

El punto de vista anterior es coherente con la evolución propia de las organizaciones de la sociedad industrial, cuando abandonan concepciones tayloristas y fordianas para asumir los primeros rasgos de la Sociedad del Conocimiento, en la cual surgen iniciativas orientadas a

aprovechar el conocimiento de los trabajadores para conseguir la mejora continua de las actividades. Las nuevas organizaciones exigen hoy a sus empleados dispongan de multiplicidad de saberes, de culturas y valores relacionados con aspectos ocupacionales y contenidos formativos que aseguren el desarrollo personal.

Fomentar los perfiles ocupacionales de las personas significa proponer unos contenidos formativos integrales que permitan formación técnica, humanística y física, cuando sea necesario; así como, el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.

La formación proporciona a las personas la capacidad de conseguir empleo y tener la disposición de ir adquiriendo en forma continuada, nuevas competencias.

Para López y Leal (2000), el término de competencia se basa en cuatro conceptos fundamentales:

- Las competencias permiten dar cuerpo a un conjunto de capacidades informales y procedimentales, que son difícilmente catalogables si se utilizan las clasificaciones más tradicionales.
- Las competencias están ligadas al desempeño profesional.
- Las competencias se vinculan a un contexto determinado, a una situación concreta.
- Las competencias integran diferentes tipos de capacidades estructurales para poder desempeñar adecuadamente una serie de actividades.

3.1.2 Que se entiende por competencia

Diferentes organismos de políticas profesionales ocupacionales han desarrollado diferentes interpretaciones sobre el término de competencia, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO 17. DEFINICIONES DE COMPETENCIA LABORAL POR ORGANISMOS DE PAÍSES INDUSTRIALIZADOS

PAÍS	ORGANISMO	DEFINICIÓN
México (López y Leal, 2000: 161)	CONOCER “Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral”	“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.”
España (López y Leal, 2000: 161)	INEM (Instituto Nacional de Empleo)	“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. Son todas las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, y el conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el desempeño de la ocupación.”
POLFORM (López y Leal, 2000: 162)	OIT (Organización Internacional del Trabajo)	“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene a través de la instrucción y mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

PAÍS	ORGANISMO	DEFINICIÓN
CANADA (López y Leal, 2000: 162)	PROVINCIA DE QUEBEC	“Una competencia es el conjunto de comportamientos socio- afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.”
ARGENTINA (López y Leal, 2000: 162)	CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN	“Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.”
AUSTRALIA (López y Leal, 2000: 162)	Autoridad Nacional de Formación de Australia	La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permitiendo que ocurran en el lugar de trabajo e incorpore la ética y los valores como elementos del desempeño competente.
ALEMANIA (López y Leal., 2000: 163)	Alemania En las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

PAÍS	ORGANISMO	DEFINICIÓN
REINO UNIDO (López y Leal, 2000: 163)	NCVQ (National Council for Vocational Qualifications)	En el sistema inglés, la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de una ámbito de trabajo a otro.

Fuente: Elaboración propia con información basada en: López J. y Leal I. (2000). Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento.

En base a las definiciones anteriores se puede decir que las **competencias** son el *conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los trabajadores utilizan para resolver situaciones concretas relacionadas con el trabajo*.

Se presenta a continuación las definiciones recopiladas sobre competencia laboral, desde el punto de vista de diversos autores (Agudelo, Bunk, Ducci, Gallart, Conzci, Le Boterf, Mertens, Miranda, Priego, Kochanski, Zarifian).

CUADRO 18. DEFINICIONES DE COMPETENCIA LABORAL

Autor	Definición de Competencia Laboral
Agudelo, Santiago (Cinterfor/OIT, 1998)	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
Bunk, G.P. (Cinterfor/ OIT, 1997)	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
Ducci, María Angélica (Cinterfor/OIT, 1997)	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
Gallart, M. Antonia (Cinterfor/OIT, 1997)	Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan cierto márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (...) no provienen de la aplicación de un currículum (...) sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.
Gonzci, Andrew (Gonzci, 1996)	Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Autor	Definición de Competencia Laboral
Le Boterf, Guy (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.
Mertens, Leonard (Cinterfor/OIT, 1996)	Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.
Miranda, Martín (Miranda, 2003)	De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se les describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia, especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.
Muñoz de Priego Alvear, Julian (Muñoz, 1998)	“...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”

Autor	Definición de Competencia Laboral
Kochanski, Jim (kochanski, 1998)	Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.
Zarifian, Philippe (Zarifian, 2001)	“Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional.

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Benavides, O. (2007) Competencias y competitividad “Diseño para organizaciones latinoamericanas”; Tobón, S. (2006) Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica; Montes. (2009) Las competencias laborales. Su actualidad y novedad científica, y Vargas, F. (2004) Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor).

3.1.3 Formas para identificar competencias laborales

Las competencias expresan la interacción de diversos elementos, en lo que las personas saben hacer, en qué condiciones ellas son capaces de ser competentes y cómo se valora el grado de competencia.

Las competencias laborales solo se pueden establecer y evaluar en el desempeño de una persona en su trabajo. Por ello, para certificar una competencia laboral se requiere tener las condiciones reales o simuladas de un lugar de trabajo. Dado este requerimiento los especialistas en diseño curricular basado en competencias han ideado distintas formas para identificar competencias laborales en función de ellas establecer los planes y programas de estudio. Según López, J. y Leal I. (2000), los tres enfoques más divulgados sobre las formas para identificar las competencias laborales, se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO 19. ENFOQUES SOBRE FORMAS PARA IDENTIFICAR
COMPETENCIAS LABORALES**

ENFOQUE	FORMAS PARA IDENTIFICAR	VISIÓN
Conductista	-Cuál es el desempeño superior de una ocupación e identifica luego las características que hacen que ciertas personas tengan un desempeño alto en sus ocupaciones. - Afirma que el desempeño alto se identifica a través de resultados determinados. - Defiende que pueden establecerse unas relaciones causales entre las competencias y los resultados deseados. - Afirma que las competencias son las características que diferencian un desempeño superior de un desempeño medio o inferior.	Parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con unos resultados esperados y define el puesto de trabajo de acuerdo con las características de estas personas.
Funcional	- Cuáles son los elementos esenciales que permiten obtener el resultado deseado para una determinada actividad y ocupación. - Define cuáles son las funciones esenciales para obtener un desempeño adecuado. - Pretende definir competencias mínimas para cada ocupación. - Identifica cuáles son los objetivos principales de una organización o de una ocupación. - Identifica qué hay que hacer para conseguir esos objetivos. - Establece una relación de causalidad entre el resultado y las estrategias que deben seguirse para conseguirlo. - Las competencias pueden descomponerse en unidades y éstas en elementos, en cada uno de los cuales se definen estándares de desempeño que sirven para evaluar el cumplimiento de estas competencias.	Se centra en las funciones que deben realizarse para encontrar la solución a un problema.

ENFOQUE	FORMAS PARA IDENTIFICAR	VISIÓN
Constructivista	- Las competencias se integran de los elementos que permiten obtener unos resultados y otros relacionados con el desarrollo de las personas independientemente de cuál sea su rendimiento en la organización. - Valora de la cualificación de los trabajadores, como un recurso instrumental en beneficio exclusivo de la organización y como un desarrollo y progreso personal. - Proponen que el aprendizaje de una competencia no puede aislarse de la construcción de un entorno organizativo distinto y de unas nuevas relaciones humanas.	Relaciona las competencias con la resolución de las dificultades y los problemas que impiden a una organización alcanzar sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia con información basada en: López, J. y Leal I. (2000). Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento.

3.1.4 Análisis comparativo de los elementos de la competencia

El enfoque de las competencias considera que cada ocupación puede desagregarse en un conjunto de actividades asociables al comportamiento de las personas; por lo que asocia la capacidad de una persona de dominar los elementos de la competencia, que son los comportamientos y las prácticas para hacer que una persona haga bien las actividades que integran una ocupación (Valle, 2003).

Las empresas consideran que una persona es competente cuando:

- Es capaz de aplicar sus conocimientos en cualquier momento y no aquella que acumula más conocimientos.
- No se limita a repetir sus conocimientos, sino que sabe innovarlos, y además, evoluciona en sus competencias.

- No se limita a acumular conocimientos, sino que sabe aprender nuevos y los sabe combinar con su experiencia profesional.

A continuación se presentan los elementos de las competencias laborales:

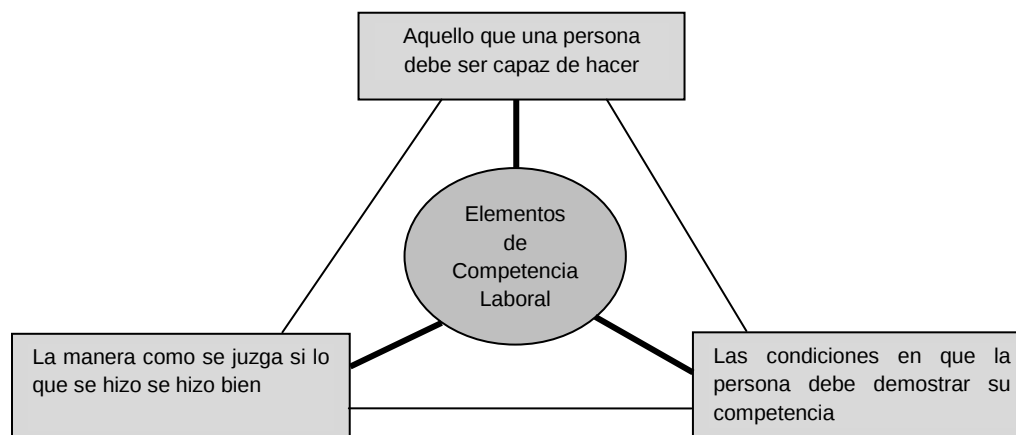


FIGURA 11. ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Fuente: López, J y Leal, I. (2000). Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento. (1ª. Edición) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A. 399 páginas.

Los elementos de las competencias laborales expresan lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo; se refieren a todas las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño (Larrain, A. y González, L., 2009).

Las competencias según Spencer y Spencer, (1993), se organizan como logros y acciones, empatía y orientación al cliente, capacidad de establecer las relaciones interpersonales, conciencia organizacional, dirección, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de análisis, autocontrol, seguridad en uno mismo. Es decir, el individuo debe ser capaz de saber, saber hacer, saber estar y saber ser para ser competente en el ámbito profesional. (Apéndice 9.)

Resumen del Capítulo III

El origen del término de competencia laboral surge en la década de los años sesenta en varios países industrializados, quienes visualizaron en forma cuantitativa y cualitativa el sistema de educación-formación, basándose en la propuesta de MacClelland, para entender el concepto de motivación Performance/Quality, en donde se considera la necesidad de logro y la calidad en el trabajo. La competencia laboral, es el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, en donde el hombre necesita educación basada en aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir.

La competencia laboral es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, real y demostrada. Varios países como el Reino Unido, Australia y México definieron el término sobre competencia laboral, acordes a las necesidades de la población, en el ámbito del trabajo y la educación.

Las organizaciones de la sociedad moderna, se fundamentan en una cultura de trabajo, en donde las empresas necesitan adaptarse rápidamente a las transformaciones de su entorno, orientándose al aprovechamiento del conocimiento de los trabajadores para conseguir la mejora continua de las actividades; fomentando los perfiles ocupacionales de las personas a través de la formación técnica, humanística y física, que les permita adquirir nuevas competencias para desenvolverse en el ámbito laboral.

Diversos organismos gestores de políticas profesionales ocupacionales de países industrializados han desarrollado el término de competencia, condicionados por los diferentes puntos de vista existentes sobre el tema; sin

embargo, coinciden en que, las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los trabajadores utilizan para resolver situaciones concretas relacionadas con el trabajo. Así mismo, en el presente capítulo, se expresa la definición sobre competencias laborales de diferentes autores como Agudelo, Bunk, Ducci, Gallart, Conzci, Le Boterf, Mertens, Miranda, Priego, Kochanski, Zarifian,

Las competencias laborales se pueden identificar, pero solo se pueden establecer y evaluar en el desempeño de una persona en un lugar de trabajo en condiciones reales o simuladas; por lo que hoy en día, se considera necesario certificarlas. Los especialistas en diseño curricular basados en competencias, idearon distintas formas para identificar las competencias laborales en función de establecer los planes y programas de estudio, siendo las más divulgadas, el enfoque *conductista*, que parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, el enfoque *funcional*, que se centra en las funciones que deben realizarse para encontrar la solución a un problema, y el enfoque constructivista, que relaciona las competencias con la resolución de las dificultades y los problemas que impiden a una organización el logro de sus objetivos.

Las competencias laborales están compuestas de diversos elementos que asocian la capacidad de una persona de dominarlos, con comportamientos y prácticas que hacen que un individuo haga bien las actividades según su ocupación. Estos elementos son, lo que una persona debe ser capaz de hacer, las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia y la manera en cómo se juzga si lo hizo bien. Así mismo, puede integrarle otros elementos esenciales como la motivación, rasgos de personalidad, el concepto de uno mismo, los conocimientos y las habilidades, logrando así desarrollar competencias que le permitan desenvolverse en diferentes ámbitos de trabajo.

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

1. ¿Qué ventajas obtiene un profesional al formarse académicamente basado en competencias laborales?
2. ¿Qué análisis puede desarrollarse a efecto de medir en la productividad empresarial, el desempeño de profesionales formados en el enfoque de competencias?

CAPÍTULO IV

COMPONENTES INTEGRADORES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL MERCADO LABORAL DE GUATEMALA

OBJETIVO DEL CAPÍTULO:

Identificar las competencias laborales básicas, generales y específicas que debe tener el administrador de empresas para participar en el mercado laboral de Guatemala.

4.1 Los recursos humanos y las competencias laborales

El elemento humano como recurso dentro de las organizaciones contribuye al cumplimiento de las estrategias en función de las metas; debiendo desarrollar habilidades y aptitudes que le permitan alcanzar su satisfacción personal, además de realizar acciones tendientes al cumplimiento de logro de los objetivos de la empresa. Para dichas acciones la organización puede apoyarse con el área de recursos humanos (Alles, 2007) en:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos y competencias.
- A través de herramientas como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en actitudes y valores.

Los recursos humanos, son la actividad del hombre en conjunto con otros factores, como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades, que le hacen ser competente en el mercado laboral.

Para ocupar un lugar en la sociedad del conocimiento, y responder a las necesidades sociales, la formación de recursos humanos es de vital importancia, debiendo basarse en competencias (Rodríguez, 2006), en el entendido como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales; por lo que la carrera universitaria de administración de empresas debe ofrecer un proceso de enseñanza-aprendizaje que prepare al profesional para integrarse en la sociedad como ciudadano y trabajador; alcanzando un desarrollo del pensamiento para un desempeño efectivo de su labor dentro de cualquier organización.

La universidad debe fortalecer el desarrollo de **competencias de aprendizaje y autonomía de gestión de la formación permanente**, para que el profesional sitúe escenarios de educación y refrescamiento dentro y fuera del lugar de trabajo, repensando la labor sobre la base de revisión (autónoma y grupal) de literatura actualizada que permita seguir estudiando y proponiendo innovaciones productivas, explorando en las fronteras del desempeño competitivo.

Con el fin de identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior, para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia, se creó el Proyecto Tuning (2007), que tiene como propósito contribuir al desarrollo de las titulaciones fácilmente comparables y comprensibles, en base a los perfiles buscados de los egresados, ofreciendo elementos que posibiliten ampliar la articulación entre los sistemas de educación superior de los países de América Latina.

El Proyecto Tuning (Universidades de Deusto y de Groningen, 2007) busca puntos de referencia centrados en la competencia, con el fin de propiciar la movilidad profesional y académica entre los países latinoamericanos; la formación universitaria en cada uno de ellos tiene que presentar un nivel de consenso en cada una de las áreas y disciplinas específicas, para respetar la diversidad, la libertad y la autonomía.

4.1.1 Competencias básicas

Son las competencias asociadas a conocimientos fundamentales que hacen que las personas sean capaces de leer y escribir correctamente, y tengan habilidades necesarias para realizar cálculos numéricos, que normalmente se adquieren en la formación general y permiten el ingreso al trabajo. Se le llaman básicas, porque son la base sobre la cual se desarrollan otras competencias, asegurando la empleabilidad de las personas. Entre ellas se puede mencionar, la habilidad para la lecto-escritura, comunicación oral y cálculo.

4.1.2 Competencias generales

Las competencias generales también llamadas genéricas, transversales, intermedias o generativas, se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de producción; son transferibles entre diferentes categorías profesionales, porque desarrollan una ocupación específica o más técnica de una actividad laboral. Entre las competencias generales del administrador de empresas está la capacidad para trabajar en equipo, saber planificar, las habilidades en el uso de la tecnología de la información y la comunicación, la capacidad de tomar decisiones y la habilidad para negociar.

4.1.3 Competencias específicas

Las competencias específicas o especializadas se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Entre las competencias específicas del administrador de empresas están, el desarrollo de un planteamiento estratégico, táctico y operativo, elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones y administrar y desarrollar el talento humano.

4.1.4 Competencias laborales en Guatemala

En Guatemala el **Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)** empezó a tratar el tema de Competencias Laborales, el cual ha venido desarrollando desde 1998; diseñando un sistema de certificación de competencias laborales para empresas pertenecientes a los distintos sectores productivos del país, que puedan adoptar la asesoría de sus profesionales especializados en este sistema.

El INTECAP, en su constante búsqueda e investigación de nuevos métodos, modelos y técnicas de enseñanza-aprendizaje que contribuyan a elevar el desempeño del recurso humano guatemalteco para el desarrollo del país, ha creado un modelo de evaluación, certificación y formación por competencias laborales, a su estructura y accionar institucional, basado principalmente en normas técnicas que muestran los requisitos de la calidad del recurso humano para una función productiva, con el fin de cubrir las actuales necesidades de formación del sector productivo del país.

El INTECAP define la Competencia Laboral (INTECAP 1998) como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador.”

El INTECAP (2010) como institución responsable de la productividad y competitividad del talento humano en el país, realiza acciones de formación, capacitación y asistencia técnica, así como la evaluación y certificación de competencias laborales, contribuyendo en los diferentes ámbitos así:

- Para la **persona**, contar con un *documento, que evidencie su competencia laboral*, en una o diversas funciones laborales, no importando si la competencia la adquirió mediante un proceso formal o no formal;
- Para la **organización**, tener *personal calificado*, que le permita desarrollar mejor calidad de productos o servicios y atender de forma satisfactoria, las demandas del competitivo mercado nacional e internacional.
- Para el **País**, en *organizaciones competitivas*, generan más y mejores relaciones comerciales a nivel nacional e internacional, lo que permitirá que el país sea más competitivo.

Con el propósito de contribuir en la calidad del talento humano de las organizaciones del país, el INTECAP creó el Departamento de Certificación Laboral el 03 de julio de 2006, para documentar,

implementar y mejorar el Sistema de Evaluación y Certificación por Competencias Laborales.

A requerimiento de la norma ISO 17024, para mantener la objetividad, la imparcialidad y la transparencia en el proceso de evaluación y certificación, el Departamento de Certificación Laboral tiene dependencia directa con la Gerencia, con el fin de mantener la integridad del sistema de certificación. Este departamento es el responsable de otorgar, mantener, renovar, ampliar y reducir el alcance de la certificación deseada, y suspender o retirar la certificación.

A continuación se presenta la clasificación y definición de competencia según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

CUADRO 20. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIA SEGÚN EL INTECAP

Competencia	Definición	Ejemplos
Básicas	Aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva.	Capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar.
Generales	Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas ocupacionales.	Analizar y evaluar información, trabajar en equipo, formular proyectos, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir por programas educativos y de capacitación, así como en el centro de trabajo.

Competencia	Definición	Ejemplos
Específicas	Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas.	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo y formulación de planes de marketing. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Fuente: Elaboración propia con información basada en: OIT (2004) Competencia Laboral.

En la Ley Orgánica del INTECAP, decreto No. 17-72 del Congreso de la República de Guatemala, artículo seis, numeral seis, establece que el Instituto está facultado para *otorgar título, diploma o certificados con plena validez legal*.

Según información proporcionada por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- (2010), algunas de las empresas guatemaltecas que ya han aplicado las competencias laborales y tienen certificación sobre el tema son:

- Ingenio Pantaleón en la producción y cultivo de azúcar,
- Panificadora San Martín,
- Licorera Guatemalteca,
- Aseguradora G&T,
- Hotel Quinta Real en el área de alimentos y bebidas,
- Bancasol, y
- Hotel Villa Española en el área de hospedaje.

4.1.5 Perfil del administrador de empresas

La Administración de Empresas es un proceso consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

CUADRO 21. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

Autor	Definición de Administración
Terry, George R.	"La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas".
Koontz y O'Donnell	"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
Tannenbaum, F.	"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
Fayol, Henry	"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
Brech, E. F. L.	"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Fuente: Elaboración propia basada en: Chiavenato, Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos.

Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo:

- habilidad técnica,
- habilidad humana, y
- habilidad conceptual

CUADRO 22. DEFINICION DE HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Habilidad	Definición
Técnica	Utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de sus instrucción, experiencia y educación.
Humana	Capacidad y discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
Conceptual	Habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

Fuente: Elaboración propia basada en: Chiavenato, Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos.

Debido a la globalización, el impacto que se ha tenido por el avance tecnológico en la información y la comunicación, la forma de administrar el conocimiento y la diversidad en el sector productivo, es necesario que el Administrador de Empresas se forme por competencias, que le permitan desenvolverse en diferentes ámbitos profesionales.

El éxito de un administrador para llevar a cabo de manera eficiente la administración de una organización, está relacionado con sus conocimientos académicos, y debe tener ciertas características de personalidad, conocimiento tecnológico y de administración; debiendo tener un perfil adecuado a los requerimientos del mercado laboral.

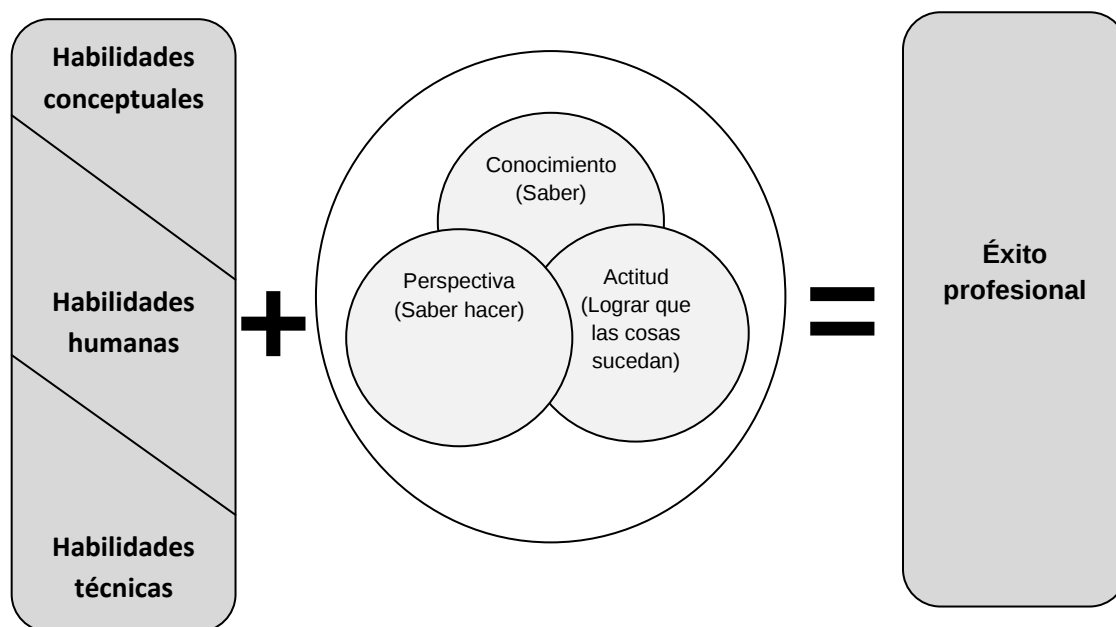


FIGURA 12. COMPETENCIAS PERSONALES DEL ADMINISTRADOR

Fuente: Elaboración propia basada en: Chiavenato, Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva.

El Proyecto Tuning – América Latina (Universidades de Deusto y de Groningen, 2007) identifica competencias compartidas, que puedan generarse en cualquier titulación y que son consideradas importantes en diferentes ámbitos laborales, estudiantiles, y profesionales de los países que conforman Latinoamérica.

Los desafíos en el mundo laboral tienen su eje en la formación del recurso humano; por lo que en la carrera de administración de empresas se le debe preparar al futuro profesional para el empleo, generando en

él, una cultura de calidad y desarrollo permanente, que le permita proseguir especializándose para actuar en diferentes ámbitos laborales.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se debe considerar diversidad de estrategias didácticas y oportunidades-escenarios de aprendizaje que vinculen permanentemente los marcos teóricos-técnicos referenciales con la realidad laboral del empleado.

La especialización de las carreras promueve el direccionamiento de profesionales hacia tipos de empresas específicas, o labores predefinidas, como es el caso de:

- Administración de la Producción,
- Administración Financiera,
- Administración de Recursos Humanos,
- Administración de mercados.

Para establecer las competencias que debe reunir el Perfil del profesional de Administración de Empresas en el mercado laboral guatemalteco se consultó el Informe Final del Proyecto Tuning ((Universidades de Deusto y de Groningen, 2007), sobre las reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina, relacionándolas con los requerimientos de las secciones de empleo en medios masivos de comunicación del país, con el fin de establecer las competencias generales y específicas que debe tener el administrador de empresas para desenvolverse en el ámbito de trabajo, en forma productiva y eficiente.

A continuación se presentan las competencias generales que debe tener el administrador de empresas para participar en el mercado laboral.

CUADRO 23. Competencias generales del Administrador de Empresas

COMPETENCIAS GENERALES	
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 tecnologías de la información y 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 profesionales.
24)	Habilidad para trabajar en forma autónoma.
25)	Capacidad para formular y gestionar proyectos.
26)	Compromiso ético.
27)	Compromiso con la calidad.

Fuente: Elaboración propia con información basada en: secciones de empleo de diversos medios de comunicación (2010) y el Informe Final del Proyecto Tuning (2007).

Las competencias generales son el desarrollo de todas las habilidades, conocimientos, destrezas y la capacidad de realizar tareas en cualquier tipo de organización, en funciones productivas con comportamientos comunes, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad, que le permiten al administrador de empresas realizar el proceso administrativo a fin de lograr los propósitos de la organización en la cual presta sus servicios.

El ámbito de aplicación del administrador de empresas en denominaciones laborales con respecto a los cargos puede ser diverso; sin embargo, el estudio en el grado de licenciatura le permite adquirir fortalezas para desempeñarse en diferentes puestos ocupacionales, siendo el punto de partida para responder a las necesidades del mercado laboral; en el cual por el crecimiento constante, el profesional opta por continuar especializándose en áreas específicas acordes al ámbito en el que se desenvuelve. Entre los cargos que un administrador de empresas puede desempeñar están:

- Gerente general, Director, Presidente Ejecutivo de Empresas.
- Administrador en general.
- Planificador Empresarial.
- Asesor y Consultor de Empresas y Organizaciones en General.
- Promotor y Gestor de Empresas.
- Docente Universitario e Investigador.
- Funcionario Público en los diferentes niveles de aplicación.

A continuación se presentan las competencias específicas que debe tener el administrador de empresas para participar en el mercado laboral.

Cuadro 24. Competencias específicas del Administrador de Empresas

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
1.	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
2.	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
3.	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
4.	Administrar un sistema logístico integral.
5.	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
6.	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
7.	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
8.	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
9.	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
10.	Hacer uso de la información de costos para el planteamiento, el control y la toma de decisiones.
11.	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
12.	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
13.	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
14.	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.
15.	Mejorar e innovar los procesos administrativos.
16.	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
17.	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
18.	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
19.	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
20.	Formular planes de marketing.
21.	Estudios superiores a nivel de post-grado, en mercadeo, finanzas, administración, formulación y evaluación de proyectos y/o recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia con información basada en: secciones de empleo de diversos medios de comunicación (2010) y el Informe Final del Proyecto Tuning (2007).

Las competencias específicas son las que el administrador de empresas adquirió a través del estudio y la experiencia, como resultado de la práctica laboral y la preparación académica a nivel universitario. El desarrollo de estas competencias le permite al profesional desempeñarse con liderazgo en la coordinación de los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales, empresariales y nacionales; ser un agente de cambio e innovación al proporcionar alternativas de solución que contrarresten los diferentes problemas a los que se enfrentan las empresas; tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social, capaz de interpretar las estructuras históricas, económicas, sociales y políticas del país para captar racionalmente la realidad, adoptando una posición científica frente a las diversas circunstancias del mercado.

Resumen del Capítulo IV

Para el desempeño de una actividad laboral, se han identificado componentes que integran las competencias laborales, como lo son: las competencias básicas, competencias generales y competencias específicas. En la actualidad se vive en la sociedad del conocimiento, en donde el elemento humano constituye un recurso para la organización, el cual eficientemente administrado contribuye al logro de los objetivos. Es fundamental que la formación del recurso humano sea basada en competencias laborales, como un proceso abierto y flexible de desarrollo; por tal razón, los recursos humanos están relacionados con las competencias laborales siendo el conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades que le permiten al individuo competir en un mercado laboral.

Las competencias básicas son los conocimientos fundamentales que hacen a las personas capaces de leer, escribir, y tener habilidades que adquieren en una formación general y que le permiten ingresar al ámbito de trabajo. Éstas son la base para el desarrollo de otras competencias.

Las competencias generales, están presentes en las diversas profesiones, oficios o roles. También son denominadas genéricas, porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales. Entre las competencias generales del administrador de empresas está la capacidad para trabajar en equipo, saber planificar, las habilidades en el uso de la tecnología de la información y la comunicación, la capacidad de tomar decisiones y la habilidad para negociar.

Las competencias específicas, son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un cargo o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional, porque están directamente vinculados con la ocupación. Se adquieren a través del estudio y la experiencia, como resultado de la práctica laboral y la preparación académica a nivel universitario. Entre las competencias específicas del administrador de empresas están, el desarrollo de un planteamiento estratégico, táctico y operativo, elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones y administrar y desarrollar el talento humano a su cargo.

Las competencias laborales en Guatemala, han sido desarrolladas desde 1998 por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), con el fin de contribuir a elevar el desempeño del recurso humano guatemalteco, pues es la institución responsable de la productividad y competitividad del talento humano para el desarrollo del país; para lo cual creó un modelo de evaluación, certificación y formación por competencias laborales, a su estructura y accionar institucional, basado principalmente en normas técnicas que muestran los requisitos de la calidad del recurso humano para una función productiva, con el fin de cubrir las actuales necesidades de formación del sector productivo del país.

Con el propósito de contribuir en la calidad del talento humano de las organizaciones del país, el INTECAP creó el Departamento de Certificación Laboral el 03 de julio de 2006, para documentar, implementar y mejorar el Sistema de Evaluación y Certificación por Competencias Laborales, con el que pretende ayudar a las personas, para que cuenten con un documento que evidencia su competencia laboral, a las organizaciones, al contar con el personal calificado y al país, al tener organizaciones competitivas que

generen más y mejores relaciones comerciales a nivel nacional e internacional.

El INTECAP define la competencia laboral como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador.” Así mismo, las clasifica en básicas, generales y específicas.

Al haber analizado los componentes integradores de las competencias laborales, se puede concluir que el Administrador de Empresas debe tener habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan ejecutar eficazmente el proceso administrativo, teniendo una visión clara y la capacidad para desarrollar y aplicar los conocimientos de planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos de la organización para la cual presta sus servicios.

Así mismo, se realizó un análisis sobre los requerimientos del Perfil del Administrador de Empresas en el mercado laboral guatemalteco, basado en el Informe Final del Proyecto Tuning (2007) sobre las reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina, relacionando las competencias allí mencionadas con los requerimientos en las secciones de empleo de diferentes medios masivos de comunicación, determinando que el profesional de empresas luego de tener las competencias básicas, debe desarrollar competencias generales y específicas que le permitan una formación integral para desenvolverse en diferentes ámbitos profesionales.

Las competencias generales del Administrador de Empresas es ser un profesional universitario con capacidad de análisis y síntesis, de aplicar los

conocimientos en la práctica, de organizar y planificar el tiempo, tener conocimientos sobre el área de estudio y la profesión, responsabilidad social y compromiso ciudadano, con capacidad de comunicación oral y escrita, con capacidad de comunicación en un segundo idioma, de investigación, de aprender y actualizarse permanentemente, tener habilidades en el uso de tecnologías de la información y la comunicación, habilidades para buscar, con capacidad crítica y autocrítica y de actuar en nuevas situaciones, creativo, con capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, tomar decisiones, trabajo en equipo, habilidades interpersonales, capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes, con compromiso ético, compromiso con la calidad, con compromiso con la preservación del medio ambiente y el medio socio-cultural, valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, habilidad para trabajar en contextos profesionales en forma autónoma.

Las competencias específicas del profesional de Administración de Empresas que le permitan desenvolverse en diferentes cargos empresariales son: desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, que identifique y administre los riesgos de negocios de las organizaciones, optimizar los procesos, administrar un sistema logístico integral, manejar sistemas de control administrativo, conocer el marco jurídico y laboral sobre proyectos empresariales, interpretar información financiera, contable y de costos para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos de la empresa, identificar las interrelaciones funcionales de la organización, ejercer liderazgo en función de las metas y objetivos de la organización, administrar y desarrollar el talento humano, identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno, mejorar e innovar los procesos administrativos, detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos, utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión, administrar la

infraestructura tecnológica de una empresa, formular y optimizar sistemas de información para la gestión y planes de marketing. Así mismo, es necesario que el profesional considere continuar con su formación en estudios a nivel de post-grado, en mercadeo, finanzas, administración, formulación y evaluación de proyectos y/o recursos humanos.

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV

1. ¿Cómo se aplica la competencia laboral a la gestión de recursos humanos?
2. ¿Cómo Gerente del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa, qué técnicas administrativas utilizaría para potencializar las competencias laborales de los empleados de la organización?

CONCLUSIONES

1. En función del desarrollo de las sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo se determina que:
 - Se han enfocado en la búsqueda de la calidad, eficiencia, competitividad de la empresa, y el desarrollo integral de las personas, compartiendo características comunes como la cooperación, el trabajo en equipo, el aprendizaje, la innovación tecnológica y el desarrollo del recurso humano.
 - El conocimiento y el aprendizaje son la base de la sociedad de la información y el centro de las actividades productivas y sociales, por la necesidad de atender a un mercado pluralista y heterogéneo, con el fin de mejorar la calidad de los empleados, y orientar la actividad de ellos hacia los resultados.
2. Con respecto a las competencias laborales y los componentes que las integran se establece que:
 - Las competencias laborales representan ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo de la empresa, siendo la unión de las conductas individuales con la estrategia organizacional, sostenida por una cultura de trabajo adecuada, en donde el hombre necesita educación basada en aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir, con el fin de ser competente en el mercado laboral.

3. Con relación a las competencias que debe tener un administrador de empresas para participar en el mercado laboral se identifica que:

- Las competencias básicas son el conocimiento, la capacidad de aprender, adaptación al ambiente, dominio de la lectura y escritura, comunicación oral y escucha, y desarrollo de valores y principios éticos y morales.
- Las competencias generales son las características internas del individuo, que le posibilitan un desempeño autónomo; la capacidad de analizar; aplicar conocimientos en la práctica; organizarse; investigar; manejar la comunicación y lenguaje; el uso de la tecnología; tomar decisiones; interpretar situaciones; resolver problemas; realizar acciones innovadoras; dominio de otros idiomas; creatividad; empatía; conducta ética; calidad; auto-aprendizaje; capacidad para juzgar el saber hacer; formular y gestionar proyectos; habilidades interpersonales; y el compromiso con el medio ambiente y el medio socio-cultural.
- Las competencias específicas son el desarrollo de un pensamiento lógico y estratégico; manejo de riesgos y procesos óptimos en los negocios; manejo de proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones; liderazgo para el logro de las metas de la empresa; toma de decisiones de inversión, financieras y contables; desarrollo del talento humano en la organización; interpretación y uso de tecnologías de información y comunicación en la gestión; administrar la infraestructura de una empresa; y mejorar e innovar los procesos administrativos.

- El perfil del profesional de administración de empresas en el mercado laboral guatemalteco debe ser un profesional universitario con formación integral, humanística, científica y tecnológica, visión multidisciplinaria del proceso administrativo, dispuesto a desempeñar diferentes roles; con conocimientos en áreas de recursos humanos, finanzas, mercadotecnia y operaciones, capaz de promover y desarrollar diversos tipos de organización; poseedor de una mentalidad analítica, reflexiva, crítica y creadora, con capacidad para la resolución de conflictos, una visión enfocada hacia los resultados y hacia el aprendizaje constante y permanente.

RECOMENDACIONES

1. Las universidades deben enfatizar dentro de la formación del Administrador de Empresas, la especialización por competencias, además de fomentar en él, el aprendizaje como una tarea vitalicia, con el propósito de formar profesionales capaces de ejercer ciudadanía e insertarse en el medio que se preparen cultural e intelectualmente para hacer frente a los desafíos presentes y futuros.
2. Para elevar el desarrollo del talento humano en Guatemala y mejorar la productividad de las empresas, éstas deben apoyarse en instituciones especializadas en desarrollar y certificar las competencias de sus miembros, entre ellas se encuentra el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- que les permite a través de la certificación de sus competencias tener personal más calificado.
3. El administrador de empresas para lograr el éxito profesional, debe tener una cultura de aprendizaje permanente, desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias que le permitan ejecutar eficazmente el proceso administrativo, para que pueda actuar en las diversas especialidades de la administración; por medio del auto-aprendizaje, a través de una actualización constante sobre los requerimientos del mercado laboral y desempeño de su ejercicio profesional.

4. Es importante seguir investigando sobre el Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, la evaluación del desempeño en las organizaciones, los principales factores de cambio en el mundo laboral y la competencia del formador de competencias laborales, con el fin de tener información complementaria que aporte ideas y brinden un amplio soporte para tener conocimientos que prepararen al profesional a enfrentar los desafíos en su desempeño como tal.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia (2007). **Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias**. Gránica Ediciones, S.A.
- Benavides Espíndola, Olga. (2007) **Competencias y Competitividad “Diseño para organizaciones latinoamericanas”**. Colombia Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1999) **Introducción a la Teoría de la Administración**. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª. Edición) Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Normas S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2002) **Gestión del Talento Humano**. (1ª. Edición) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. 476 páginas.
- Delors, J. (1996) **La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la Educación para el siglo XXI**. París: UNESCO.
- López Campos, Jordi y Leal Fernández, Isaura. (2000). **Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento**. (1ª. Edición) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A. 399 páginas.
- Power, C. (1997) **La Educación en el siglo XXI**. *Educación 91, Cuba pp. 38-41*

- Tobón, Sergio. (2006) **Formación basada en Competencias: Pensamiento Complejo, Diseño Curricular y Didáctica**. (2ª. Edición). ECOE Ediciones.
- Saravia Gallardo, Marcelo Andrés. (2008) **RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI “GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DESDE UN MODELO PRÁCTICO”**. Primer congreso mundial de gestión de competencias. Bogotá, Colombia. 126 pág.

EGRAFÍA

- Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S. y Sladogna, M. (2004). **Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas**. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR. Consultado el 10 de marzo de 2009, de http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/dis_curr/pdf/cap2.pdf
- INTECAP. (2010) **Departamento de Certificación Laboral - INTECAP** Información obtenida a través de certificacion@intecap.org.gt Consultado el 7 de septiembre de 2010, de <http://www.intecap.org.gt/index.php.html>
- Larrain U., Ana María, González F., Luis Eduardo. **Formación Universitaria por Competencias**. Consultado el 15 de mayo de 2009, de http://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/documentos/Formacion_por_Competencias_Larrain.pdf
- Medina Chacon, Obed Z. (2003, 12 de septiembre) **Competencias Laborales. ¿El nuevo reto en la administración de recursos humanos?**. Consultado el de septiembre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>
- Montes de Oca. **Las Competencias Laborales. Su actualidad y novedad científica**. Consultado el 10 de marzo de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos66/competenciaslaborales/competencias-laborales.shtml>

- Morín, Edgar. (2004) **Sitio Web Oficial del Pensador Edgar Morín.** Consultado el 5 de septiembre de 2010, de <http://www.edgarmorin.com>
- Morín, Edgar. (2004) **El Pensamiento Complejo por Edgar Morín.** Consultado el 5 de septiembre de 2010, de http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf
- Organización Internacional del Trabajo –OIT-. (2004) **Competencia Laboral,** CINTERFOR. Consultado el 25 de septiembre de: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/i_c.htm
- Rodríguez Trujillo, Nelson (2006) **SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS.** Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela Psico Consult C.A. Consultado el 10 de marzo de 2009, de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
- Universidad de Deusto y Universidad de Groningen, (2007) **Informe final – Proyecto Tuning – América Latina 2004-2007. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina.** Consultado el 15 de octubre de 2010 de, <http://www.tuning.unideusto.org/tuningal>
- Valle León, Isel (2003). **Gestión por Competencias.** Consultado el 10 marzo de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

- Vargas, Fernando. (2004) **Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)**. Consultado el 11 marzo de 2009, de http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/form_men/concep/index.htm

APÉNDICES

APÉNDICE 1. EL MODELO RACIONAL Y EL MODELO NATURAL

MODELO DE ORGANIZACIÓN	LÓGICA UTILIZADA	CARACTERÍSTICAS	ENFOQUES TÍPICOS
Racional	Sistema cerrado	• Visión enfocada solamente en las partes internas del sistema, con énfasis en la planeación y el control. • Expectativa de certeza y de imprevisibilidad.	• Administración científica de Taylor. • Teoría clásica de Fayol. • Teoría de la burocracia de Weber.
Natural	Sistema abierto	• Visión enfocada en el sistema y su interdependencia con el ambiente. • Expectativa de incertidumbre y de imprevisibilidad.	• Modernas teorías de la administración fundamentadas en la Teoría de sistemas.

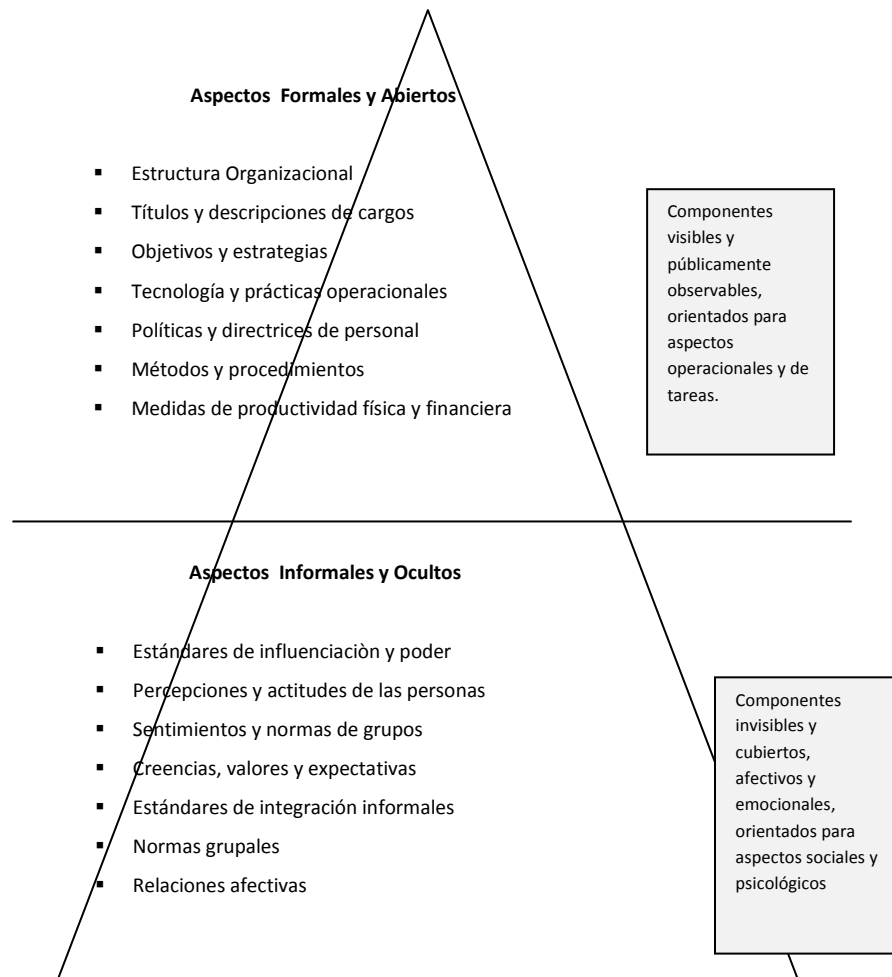
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 254

APÉNDICE 2. TIPOLOGÍA DE BLAU Y SCOTT

BENEFICIARIO PRINCIPAL	TIPO DE ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS
Los propios miembros de la organización.	Asociación de beneficiarios mutuos	Asociaciones profesionales, cooperativas, sindicatos, fondos mutuos, consorcios.
Los propietarios o accionistas de la organización.	Organizaciones de intereses comerciales	Sociedades anónimas o empresas familiares.
Los clientes.	Organizaciones de servicios	Hospitales, universidades, organizaciones religiosas y agencias sociales, organizaciones filantrópicas.
El público en general.	Organizaciones del Estado	Organización militar, seguridad pública, correos y telégrafos, drenaje/saneamiento básico, organización jurídica y penal.

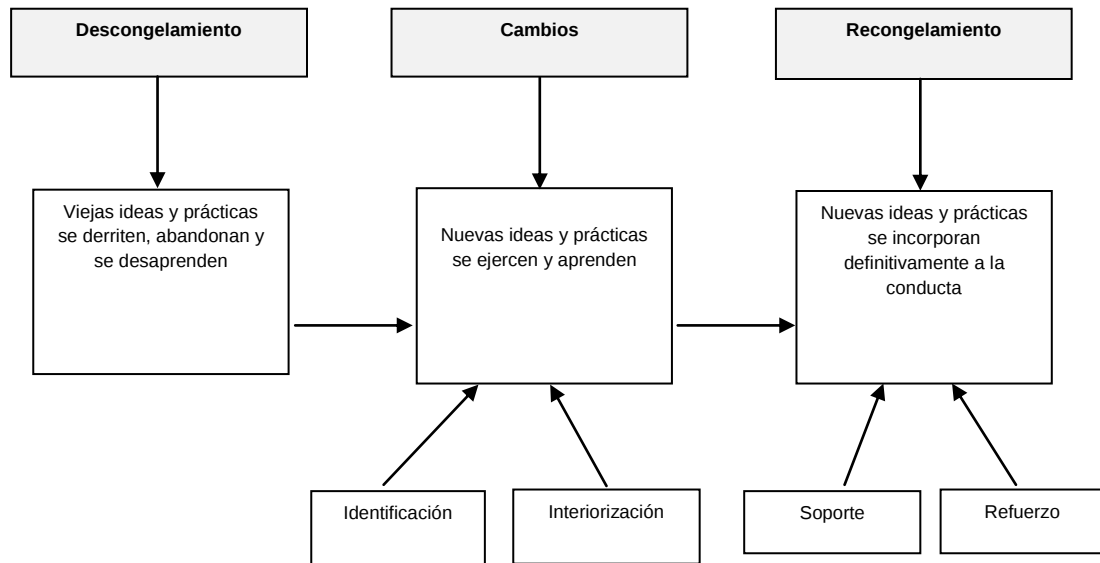
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 258

APÉNDICE 3. EL ICERBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



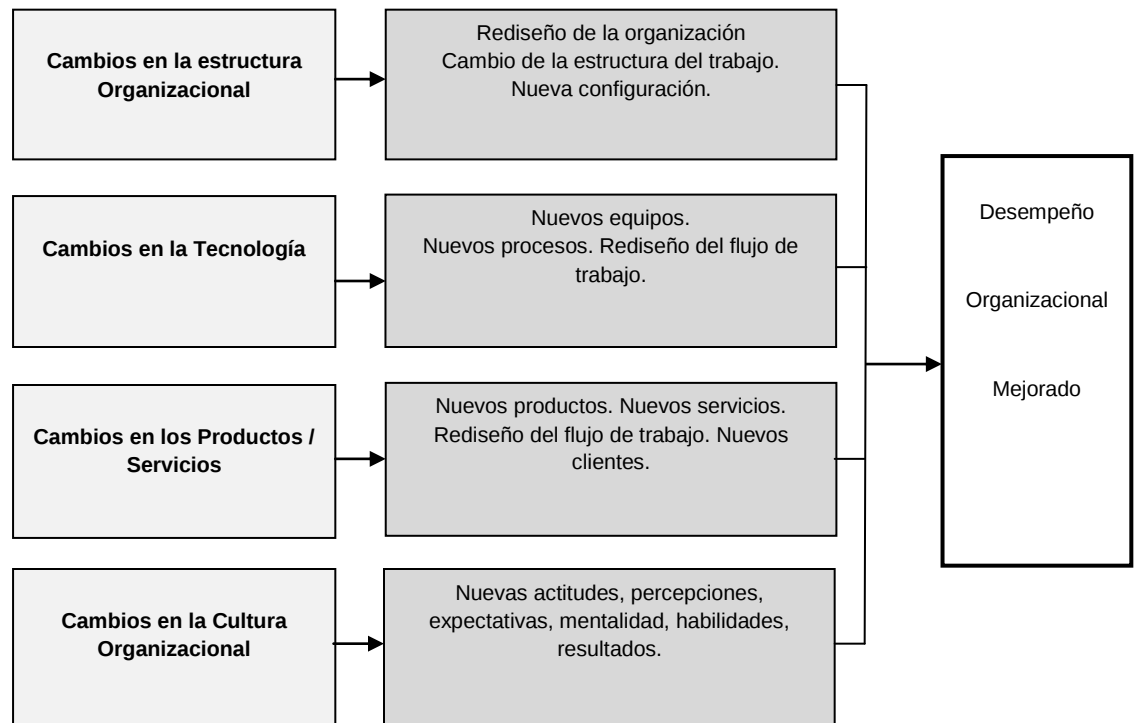
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 321

APÉNDICE 4. EL PROCESO DE CAMBIO



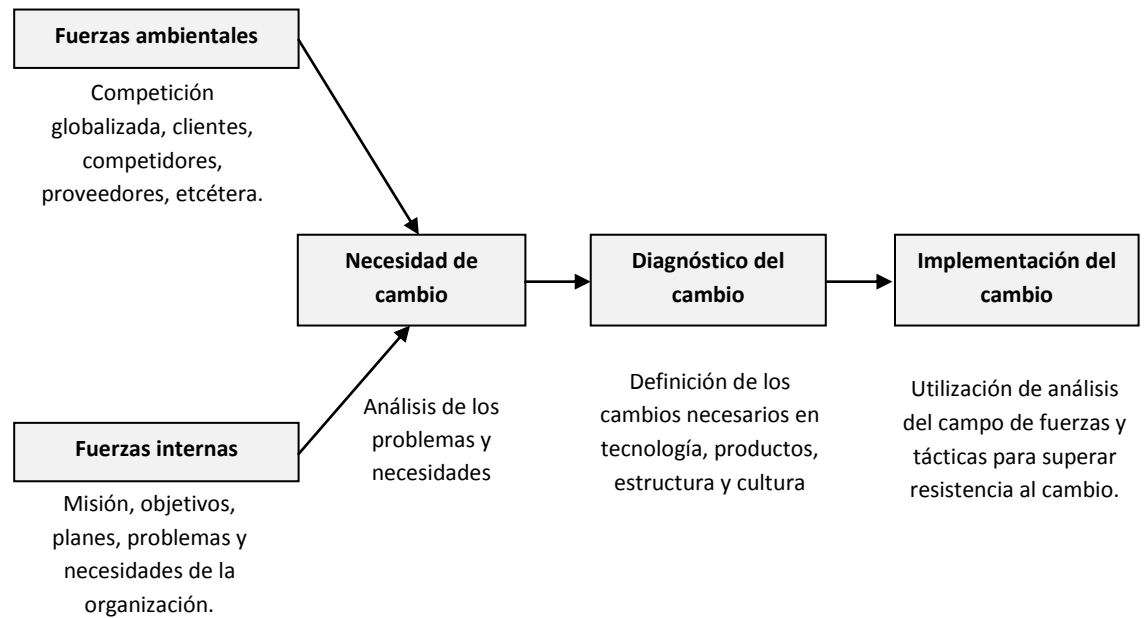
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 323

APÉNDICE 5. LOS DIFERENTES TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 324

APÉNDICE 6. LAS ETAPAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 324

APÉNDICE 7. LAS CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

✓ Enfoca la organización global	✓ Procesos grupales
✓ Orientación sistémica	✓ Retroalimentación intensiva
✓ Utiliza agentes de cambios	✓ Orientación contingencial
✓ Énfasis en la solución de problemas	✓ Desarrollo de equipos
✓ Aprendizaje experimental	✓ Enfoque interactivo

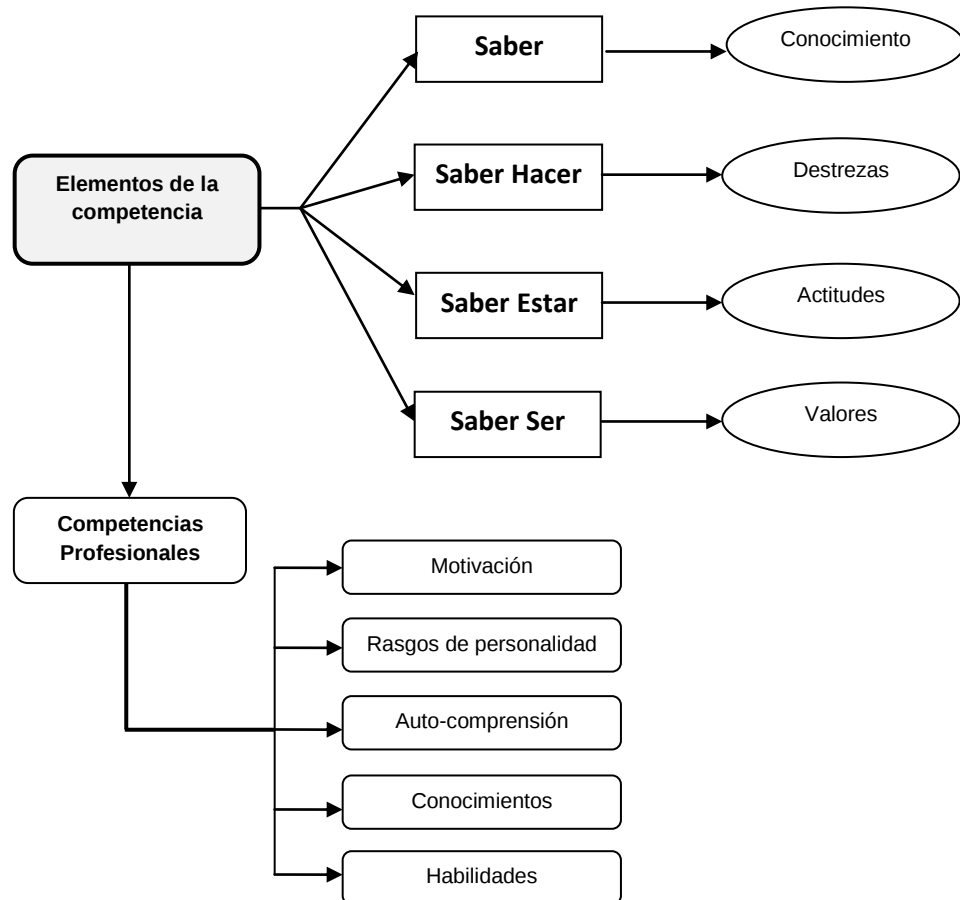
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 329

APÉNDICE 8. EL GERENTE EFICIENTE Y EL GERENTE EFICAZ

GERENTE EFICIENTE	GERENTE EFICAZ
• Hace las cosas de forma correcta. • Soluciona los problemas. • Cuida los recursos. • Cumple su deber. • Reduce costos.	• Hace las cosas correctas. • Produce alternativas creativas. • Optimiza la utilización de los recursos. • Obtiene resultados. • Aumenta ganancias.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999) Introducción a la Teoría de la Administración. (7ª. Edición) Editora CAMPUS, LTDA. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1055 páginas. Pág. 345

APÉNDICE 9. ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y PROFESIONALES, SEGÚN SPENCER Y SPENCER



Fuente: Elaboración Propia con información basada en: López, y Leal (2000). **Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento.** (1ª. Edición) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A. 399 páginas.