

# **El Modelo de Formación de los Recursos Humanos para las Empresas del Futuro**

# Objetivo:

Analizar las perspectivas que el desarrollo y la gestión de recursos humanos por competencia laboral tienen para las organizaciones y los trabajadores en el contexto actual de competitividad y productividad empresarial.

## Hipótesis de Cambio

- Transformación del Trabajo / Formación / Mercado Laboral
- La productividad depende cada vez más de lo intangible
- La necesidad de contar con una medida del Capital Humano
- Credibilidad / Calidad
- Triángulo de la Calidad (Personas / Empresas / Instituciones Educativas)

# Tendencias de Cambio y Capacitación

- Globalización
- Cambios en la tecnología y en la organización de la producción y el trabajo
- Nuevo paradigma “Educación - Capacitación”

# Entorno



- Apertura Comercial
  - Avance Tecnológico
  - Flexibilización
- Interna / Externa
- Estabilidad
  - Desregulación
  - Infraestructura

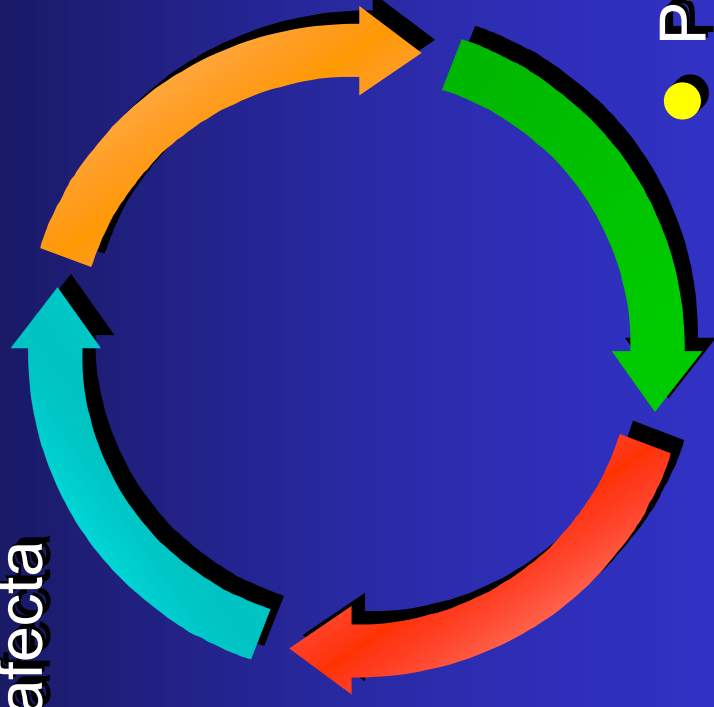
# Globalización



- 1.** Nuevas tecnologías
- 2.** Nuevos actores
- 3.** Organización de la producción a escala mundial
- 4.** Creciente poder de los mercados financieros
- 5.** Falta de sincronización entre el desarrollo de la economía y del empleo
- 6.** Cambios en la demanda y ciclos más cortos de vida de los productos

# Tendencias de Cambio

- Inseguridad económica que afecta a la demanda, por lo tanto círculo vicioso



- Empleo atípico

- Desempleo, subempleo y precarización

- Polarización de ingresos y jornadas de trabajo

# Los individuos, empresas y sociedad desarrollan:

## Capacidad de:

- Innovación
- Adaptación
- Aprendizaje continuo

# Cambios en la Organización Social del Trabajo

## Unidad Productiva

**De una:**

Organización Jerárquica y Piramidal

Estructura Ocupacional Segmentada

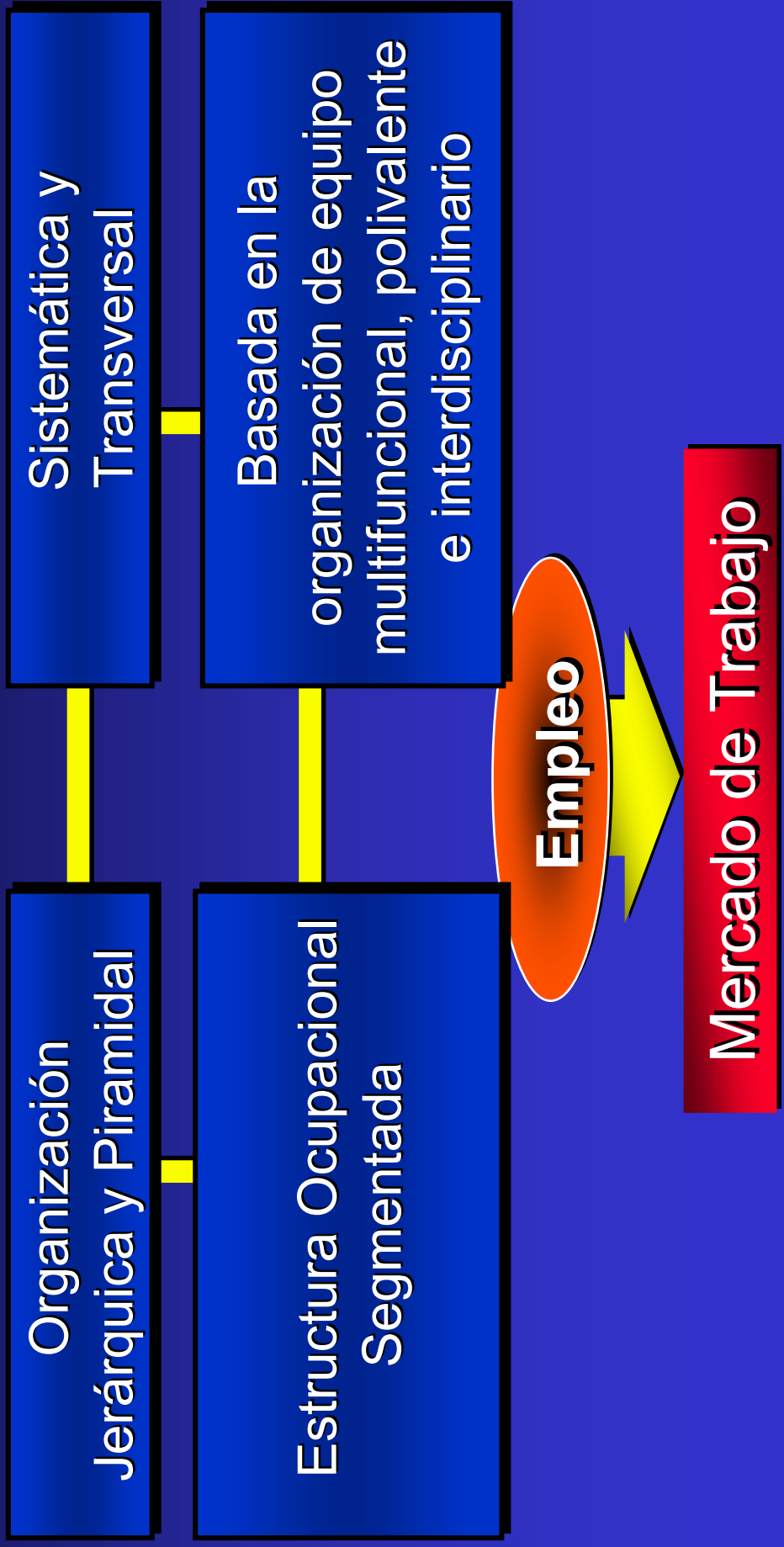
**A una:**

Sistemática y Transversal

Basada en la organización de equipo multifuncional, polivalente e interdisciplinario

Empleo

Mercado de Trabajo



# Proceso Productivo

## Procesos Tradicionales

- Producción en serie
- Especialización
- Puestos de trabajo definidos
- Actividades repetitivas

Capacitación Secundaria

## Procesos Modernos

- Producción diferenciada
- Polivalencia
- Redes de trabajo
- Innovación y creatividad

Capacitación Fundamental

# Cambio Tecnológico Integral y Flexible

- ✓ Just in time
- ✓ Outsourcing
- ✓ Joint ventures
- ✓ Benchmarking
- ✓ Calidad total y mejora continua
- ✓ Reingeniería de procesos
- ✓ Encadenamiento productivo
- ✓ Alianzas estratégicas

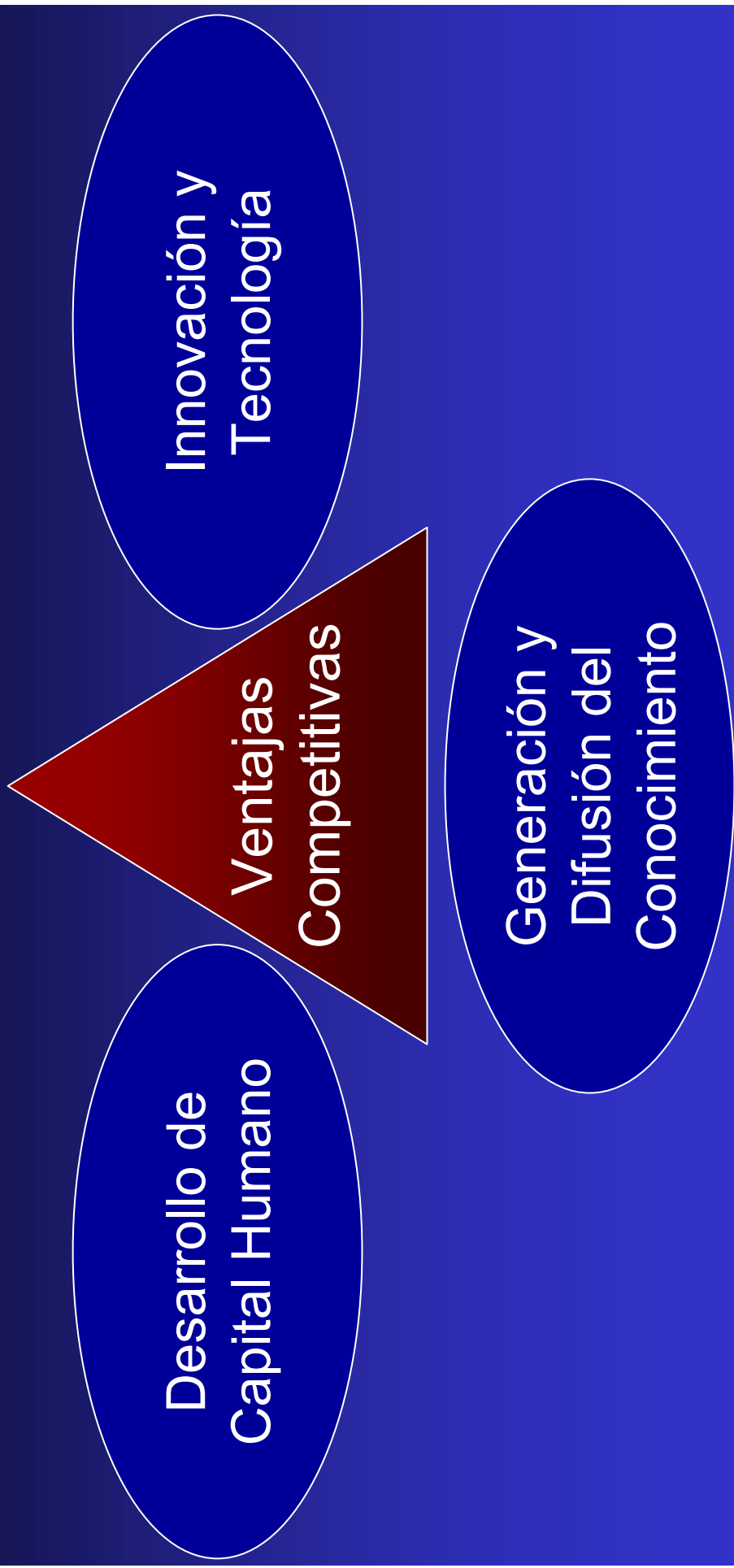
Nuevas  
Estrategias

- Incertidumbre económica
- Ausencia de sistemas de información
- Políticas complejas

Satisfacción de necesidades cambiantes

Mejoramiento de la gestión del trabajo

# El Nuevo Modelo de la Competitividad



# Nuevas Fuentes de Competitividad

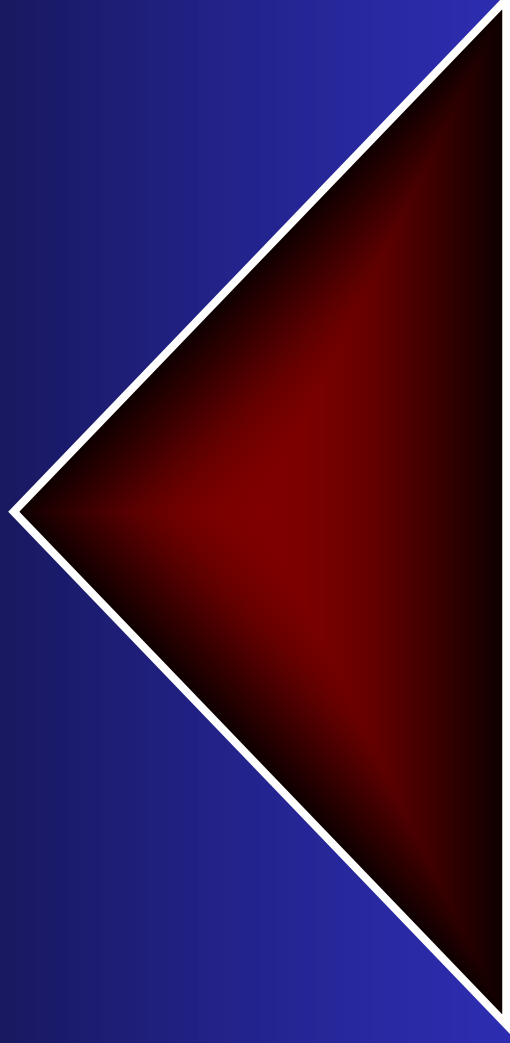
## Desarrollo de Competencias Intangibles

- ✓ Relevancia de la educación integral y permanente
- ✓ Formación continua de recursos humanos y evaluación del desempeño
- ✓ Promoción de la innovación tecnológica
- ✓ Integración de redes y equipos de alto desempeño

- ✓ Establecimiento de sistemas de calidad y mejora continua
- ✓ Fortalecimiento de la relación con el cliente
- ✓ Conformación de cadenas productivas
- ✓ Desarrollo de sistemas de información

# Triángulo de la Calidad

Personas



Empresas

Instituciones  
Educativas

Procesos  
Productos

Gestión del Trabajo

# Globalización de la Formación y Capacitación

## Fuera de la empresa

- Proceso:**
- Continuo
  - Integral
  - Modular
  - Flexible
  - Calidad

## Dentro de la empresa

### Proceso vinculado con:

- Productividad y competitividad
- Seguridad e higiene
- Condiciones y enriquecimiento del trabajo
- Remuneración
- Ergonomía
- Clima Laboral

Alternancia - Continuidad

## Hacia un Nuevo Concepto de Capacitación y Formación

### **Enfoque Tradicional**

- Enfoque de oferta (académico)
- Fragmentación institucional
- Programas rígidos
- Capacitación terminal
- Falta de información comparable

### **Nuevo Sistema**

- Enfoque de demanda (productivo)
- Integración institucional
- Programas flexibles (modulares)
- Capacitación a lo largo de toda la vida
- Estándares comparables

# Transformación de la Capacitación

Por su lugar

- Escuela o Plantel
- Escuela - Empresa

Por su objeto

- Puestos y Especialidades
- Competencias

Por su orientación

- Oferta
- Demanda

Por su método

- Proceso
- Resultado

Por su enfoque

- Planes Diversos
- Normas de Competencia

Por su fin



- Académico
- Productivo

Por su  
financiamiento



- Público
- Público y Privado

Por su arreglo  
institucional



- Instituciones  
Especializadas  
Públicas o Privadas
- Mercado de Servicios

Por su alcance



- Visión de corto plazo
- Visión de mediano y  
largo plazo

# **Nuevo Paradigma “Educación - Capacitación”**

## **La Sociedad del Conocimiento**

En la creciente competencia de los mercados, la educación y el conocimiento son relevantes, en tanto que las nuevas industrias dependen más de la organización del conocimiento, de los intangibles y del aprendizaje, que de recursos materiales, tamaño o materia prima.

# Ampliación del Horizonte de la Educación

- Creación de oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos. Factor clave de:
  - ✓ Equidad
  - ✓ Desarrollo individual
  - ✓ Productividad
  - ✓ Bienestar social

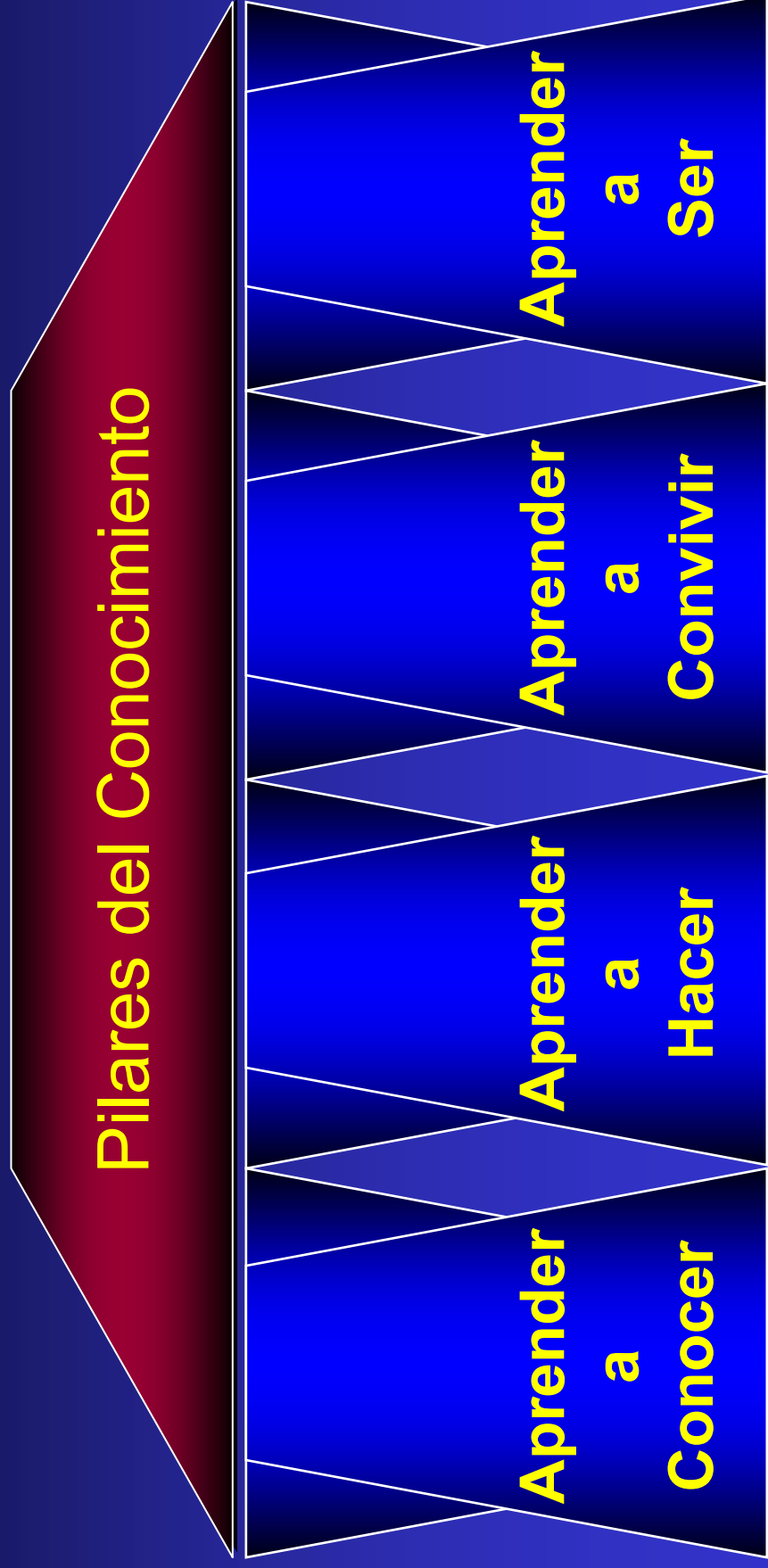
# Hacia un Nuevo Paradigma de Formación y Capacitación de Recursos Humanos

**Aprendizaje  
a lo largo  
de la vida y  
para todos**

- 📄 Visión de largo plazo que considera el ciclo de vida de un individuo.
- 📄 Importancia de los valores fundamentales como la disciplina, el trabajo, el respeto y la autoestima.
- 📄 Dominio de las competencias básicas de comunicación, numéricas y de solución de problemas.
- 📄 Énfasis en el aprender a aprender y en la curiosidad.
- 📄 Reconocimiento de que el aprendizaje tiene lugar en muchas condiciones, tanto formales como informales.
- 📄 Búsqueda de la pertinencia en la educación, la coherencia y la flexibilidad.

# La Educación en el Siglo XXI

Sociedad del Conocimiento



# La Sociedad del Conocimiento

- Relevancia del conocimiento y la educación
- Triángulo de la calidad  
(Personas / Empresas / Instituciones Educativas)
- Tecnologías de información

## Individuos

### Aprender a Aprender

---

- ✓ Innovación
- ✓ Adaptación
- ✓ Aporte Intelectual

- ✓ Equidad
- ✓ Desarrollo individual
- ✓ Productividad
- ✓ Bienestar Social

## Organizaciones

**Sociedad del  
Conocimiento y de  
la Información**

**Inserción**

**Países  
Latinoamericanos y  
del Caribe**

**Desigualdad**

**Naciones  
Desarrolladas**

Dificultades  
económicas

Rezago  
educativo

## Retos

# Retos de los Países de la Región para la Formación y Capacitación

1

Desarrollar una base de educación general más amplia, de mayor calidad y continua

2

Reconvertir los sistemas de capacitación y los servicios de educación tecnológica, adaptándolos a los nuevos requerimientos de la planta productiva y de los individuos

3

Estimular la capacitación de trabajadores, a partir de una mayor inversión de los empresarios en capital humano

4

Pasar de una acreditación estrictamente académica con relativo valor en el mercado, a una certificación ampliamente reconocida que refleje lo que los individuos saben hacer y facilite la acumulación de capital intelectual

5

Vincular a la capacitación con las políticas de remuneración, estímulos y recompensa, ergonomía y clima laboral en la empresa

6

Estimular la inversión en el desarrollo de las personas, donde el Estado tenga un papel de promoción y fomento, y con políticas de concertación y amplia participación social para el corto, mediano y largo plazos

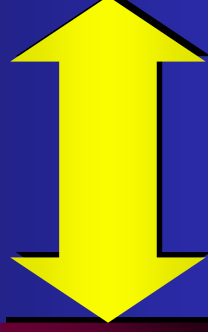
# Polaridades

Crecientes exigencias de productividad y competitividad



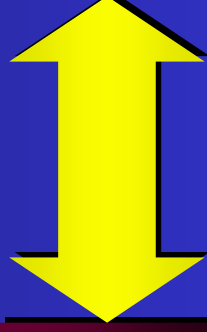
Necesidad de mejorar condiciones de vida de la población

Innovación tecnológica



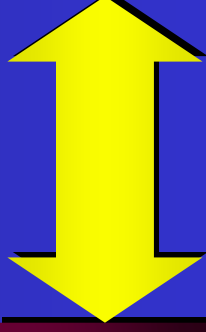
Desarrollo humano

Formación para el trabajo



Formación en el trabajo

Educación general



Educación tecnológica

Calificación

Competencia

Segmentación del  
mercado de trabajo

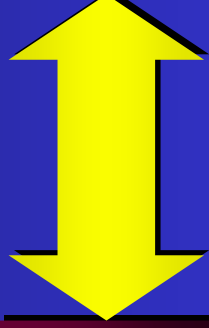
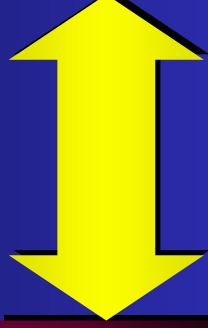
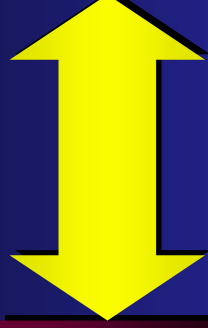
Movilidad laboral

La función de la  
empresa

El papel del Estado

Inclusión

Exclusión social



# Formación de Recursos Humanos Basada en Capital Intelectual:

- Suma de todos los conocimientos que poseen todos los miembros de una empresa
- Material intelectual
  - ✓ Conocimientos
  - ✓ Información
  - ✓ Propiedad intelectual
  - ✓ Experiencia
  - ✓ Competencia
- Tareas esencialmente humanas
  - ✓ Intuir ✓ Crear
  - ✓ Juzgar ✓ Establecer relaciones



# Los Valores se hacen realidad por medio de las Actitudes

- ✓ Apertura al Cambio
- ✓ Aertividad
- ✓ Autenticidad
- ✓ Autoestima
- ✓ Comprensión
- ✓ Confianza
- ✓ Iniciativa
- ✓ Seguridad Laboral
- ✓ Cooperación
- ✓ Innovación
- ✓ Moderación
- ✓ Reciprocidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Orden
- ✓ Respeto
- ✓ Optimismo
- ✓ Esfuerzo
- ✓ Servicio
- ✓ Solidaridad
- ✓ Tenacidad
- ✓ Tolerancia

# Concepto de Competencia

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

SABER  
SABER HACER  
SABER SER

Sociedades con mayor crecimiento económico

Adecuada administración y desarrollo de recursos humanos

# Vinculación

- Pertinencia
- Calidad
- Flexibilidad

Educación

Empleo

Competencia  
Laboral

- Reconocimiento de conocimientos y habilidades
- Información oportuna sobre el mercado de trabajo

Producción

- Información sobre la fuerza de trabajo
- Seguridad del desempeño con calidad

## 5. Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral

Se pretende crear y fomentar una “nueva cultura del trabajo” en la que con base en los procesos de Normalización y Certificación:

- El personal asuma sus responsabilidades de manera creativa y haga un ejercicio sistemático de reflexión sobre su aprendizaje.
- Se guíe y estimule el aprendizaje del personal en las empresas, convirtiéndose en un instrumento que impulse y administre la innovación, como base de la productividad.

## **Esto permite que:**

- Se definan y delimiten los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo multifuncional y flexible en el área de trabajo y en la Empresa
- Que el personal se reubique con mayor facilidad y de acuerdo a sus expectativas en el mercado de trabajo, cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa lo requiera.

# Cambios en la Organización del Trabajo

Organización del trabajo tradicional

VS

Gestión de R.H. por Competencia Laboral

- La actividad laboral del individuo se centra en las tareas que debe realizar en su *puesto*, limitando el desarrollo de la persona y de la empresa.

- Define las *funciones* del individuo en base a objetivos de la organización, con tareas ampliadas y orientadas al aprendizaje individual y de la empresa.

# Es por ello que la *Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral* incluye:

Las condiciones de *aplicación* que permiten que la *competencia* se desarrolle *cotidianamente* a través de:

- ↗ mecanismos de participación
- ↗ compensación ligada a la mejora continua
- ↗ mejoramiento de condiciones y medio ambiente de trabajo, entre otros



**Desempeño efectivo en el trabajo**

# **Para adoptar la Gestión de R.H. por Competencia Laboral se requiere:**

**1. El compromiso de la alta gerencia y el sindicato.**

**2. Designar responsables de la empresa e incluir a las gerencias correspondientes.**

**3. Realizar un diagnóstico de fortalezas y debilidades y desarrollar el Mapa Funcional con la participación de los supervisores y trabajadores.**

**4. Hacer el análisis de las funciones, para generar las normas de la empresa y/o aplicar las normas nacionales; y, elaborar y aplicar las guías de evaluación y formación.**

**5. Participar en el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de la Competencia Laboral.**

# La Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral incluye:

- **El reclutamiento y la selección de personal**
- **La formación**
- **La evaluación**
- **La compensación**
- **El ascenso**
- **El desarrollo profesional**



# Para implementar el modelo de Competencia Laboral:

Es necesario desarrollar etapas que permitan hacerlo de manera sistemática y confiable

# Etapas para la Implementación:

1. Crear un ambiente social y de comunicación que facilite el aprendizaje

4. Diseñar plan de formación para preparar instructores y evaluadores

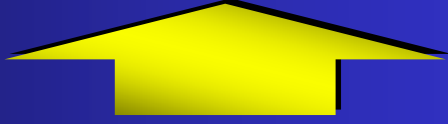
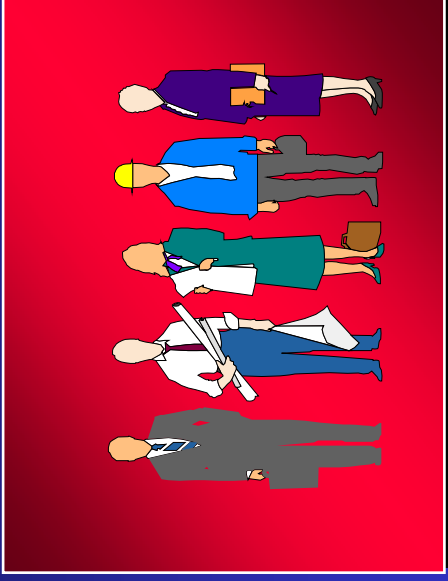
2. Identificar y describir las normas de competencia

5. Evaluar y certificar por competencia laboral

3. Desarrollar la currícula y elaborar guías didácticas e instrumentos de evaluación

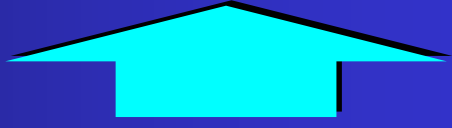
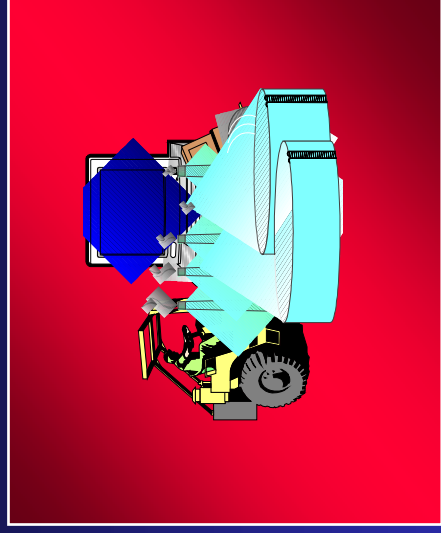
6. Revisar/actualizar las normas de competencia laboral

# Beneficios para el Personal



- Actitudes orientadas hacia su mejora continua y su desarrollo profesional
- Criterios uniformes sobre la trayectoria de aprendizaje que debe seguir
- Mayor capacidad para emplearse dentro y fuera de la empresa

# Beneficios para la Empresa



- Instrumentos para evaluar y estimular el desarrollo profesional del personal
- Bases sólidas para esquemas de compensación en un contexto de ampliación y enriquecimiento de funciones
- Medios para asegurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo
- Insumos para una capacitación efectiva, orientada a los objetivos de la empresa

# **Dificultades Comunes en la Implantación de la Gestión de R.H. por Competencia Laboral**

- Falta de convencimiento de la alta gerencia
- Falta de entendimiento del concepto de competencia laboral
- Falta de integración de un equipo de trabajo entre producción y R.H.

- Resistencia de los mandos medios para involucrar al personal
- Agotamiento de los participantes por no observar resultados a corto plazo
- Dificultad para relacionar el sistema de Competencia Laboral con otros sistemas de R.H.