



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“EL TELETRABAJO Y LA  
COMPETENCIA COMO UNA  
ALTERNATIVA LABORAL PARA EL SIGLO  
XXI EN MÉXICO”

### TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**LUIS DANIEL CARDELL HERRERA**

**Asesor de Tesis:**

L.A.E. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

**Revisor de Tesis**

MTRO. RODOLFO GARCÍA MUNGUÍA.

BOCA DEL RÍO, VER.

2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación .....	6
1.3Objetivos.....	8
1.4 Hipótesis .....	9
1.5 Variables .....	9
1.6 Definición de las variables.....	10
1.7 Tipo de estudio.....	11
1.8 Diseño de la investigación.....	12
1.9 Población y muestra.....	12
1.10 Instrumento de medición.....	12
1.11 Recopilación de datos .....	13
1.12 Proceso .....	13
1.13 Procedimiento .....	13
1.14 Análisis de datos .....	14
1.15 Importancia del estudio .....	14
1.16 Limitaciones del estudio .....	16
 <b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Administración de recursos humanos tradicional .....	17

Principios y evolución del área de recursos humanos .....	18
Funciones del área de recursos humanos.....	18
Administración y estrategias del área de recursos humanos.....	23
Comportamiento humano y la importancia de la motivación de las personas.....	27
2.2 La administración de recursos humanos por competencia. ....	31
Origen de las competencias.....	31
El inicio del enfoque de competencia laboral. ....	33
¿Qué son las competencias? y ¿Por qué las competencias?.....	35
La gestión de recursos humanos por competencias. ....	40
Beneficios de emplear las competencias en las organizaciones.....	42
Diferentes tipos de competencias. ....	44
Desarrollo de una estructura de competencias.....	45
Administración del desempeño. ....	47
Definición de roles-perfil por competencias. ....	49
Identificar/analizar necesidades de capacitación por competencias.....	50
La medición del desempeño. ....	53
2.3 El teletrabajo. ....	56
¿Qué es el teletrabajo?.....	58
Ventajas y desventajas que puede traer el teletrabajo para la organización .....	61
Ventajas y desventajas que puede traer el teletrabajo para el empleado .....	62
Tipos de teletrabajo.....	64
Según el lugar donde se realiza.....	64
Según el tiempo que consumen.....	68
Según el estatus de los trabajadores.....	69
El teletrabajo como alternativa de trabajo .....	70
El teletrabajo en México.....	71
Experiencias de teletrabajadores en México.....	75
2.4 Análisis y descripción de puestos .....	77
Áreas donde aplicar el teletrabajo.....	79
Perfil para un teletrabajador .....	82

Herramientas que utiliza el teletrabajador.....	83
2.5 La crisis financiera de la era moderna .....	85
La crisis en México.....	85
El desempleo .....	88

**CAPITULO III RESULTADOS**

3.1 Antecedentes .....	92
3.2 Descripción de puestos por competencia-formato .....	97
3.3 Grados de competencias .....	98
3.4 Descripción de puestos por competencia .....	100

**CAPITULO IV CONCLUSIONES**

4.1 Descripción de puestos por competencia .....	106
4.2 Recomendaciones .....	110

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>112</b>
--------------------------	------------

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad en organizaciones de países desarrollados, han aplicado un método para laborar, el cual ha cambiado y mejorado las condiciones laborales y culturales de los empleados en la organización, a este método se le nombra el teletrabajo. Hay empresas mexicanas que han implantado el teletrabajo y que les ha generado beneficios como son disminución de gastos, tener un cambio cultural en el trabajador, mayor productividad por la implantación de trabajo por objetivos.

Las transformaciones que se dieron en los últimos años y los crecientes avances tecnológicos plantean la necesidad de reflexionar acerca de los cambios en los comportamientos ligados a las nuevas prácticas laborales que surgen a partir de la inserción de Internet, las tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito de trabajo.

En este nuevo entorno laboral surge el teletrabajo, el cual está causando cambios importantes tanto en la dinámica de trabajo como en las prácticas cotidianas. ¿Qué es el teletrabajo? Personas que pertenecen a una organización, que trabajan en sus casas, comunicándose con sus directores y colegas a través de las autopistas de la información.

La tecnología dejó de ser un tema de expertos y se convirtió en algo accesible a gran parte de la población mundial, lo que implicó que permeara todas las actividades de la vida humana, entre estas, la forma de relacionarse, de comunicarse, de estudiar, e incluso de trabajar. Bill Gates predecía que “Todas estas innovaciones electrónicas: correo electrónico, pantallas compartidas, videoconferencias y llamadas de videotelefonía son otras maneras de superar la

separación física. Cuando se conviertan en algo común, habrán cambiado no solo el modo en que trabajamos juntos, sino también las distinciones que se hacen ahora entre el lugar de trabajo y todo lo demás”.

Con base a la predicción de Bill Gates, se puede decir que; en la actualidad no sólo en los países industrializados si no en el mundo se empezó a emplearse diferentes maneras de trabajar, así como la comunicación de distancia, en este punto es donde se nombra el Teletrabajo.

En estos tiempos de crisis financiera-económica y las sanitarias están destruyendo puestos de trabajo y además la búsqueda de la reducción de costos por parte de empresas. La desaparición de contratos fijos es inminente. El puesto de trabajo vitalicio será suprimido por continuas novedades las cuales aparecen cada día en el mercado laboral moderno como son el trabajo a distancia o teletrabajo.

Para la realización de esta investigación se tuvo que hacer un tipo de investigación experimental y documental, por tratarse de un nuevo esquema de trabajo en México.

En el capítulo del marco teórico se desarrolló el tema del teletrabajo, así como describirlo con sus ventajas y desventajas que genera el empleo de la descripción de puestos para los trabajadores como para las organizaciones.

En el capítulo tercero de resultados se describió por medio de un análisis y descripción de puestos, como un empleo o un área puede desarrollarse con las responsabilidades y competencias que demanda el perfil del teletrabajador.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día existen empresas que en nuestro país no implementan el teletrabajo con enfoque de competencias por desconocimiento, no contar con el presupuesto adecuado, conocimiento científico y tecnológico para desarrollar e implementar el teletrabajo, la descripción de puestos por competencias para contratar personas con las capacidades y tecnología necesaria para el desempeño óptimo del teletrabajo. El trabajador al ejercer el teletrabajo tiene que tener un cambio en sus hábitos sociales, al estar trabajando en el hogar y combine su tiempo laboral con el tiempo de ocio en donde existen distractores y como consecuencia tenga un bajo rendimiento en sus funciones. Es necesario estar al día, pues los avances en la ciencia y los tecnológicos van actualizándose, y el teletrabajador debe de ser capaz de responder a las exigencias de un mercado dinámico y competitivo.

Si en la organización escucha usted, que la gente dice...

- “No sé con seguridad, qué esperan de mí”.
- “No puedo ver un futuro para mí aquí; siento que no encajo”.
- “Qué debo hacer para que me asciendan aquí”.
- “No puedo hacer que mi jefe hable en serio conmigo acerca de mi desarrollo”.
- “Mi jefe y yo vimos las cosas de manera diferente en mi evaluación”.
- “Mi jefe establece estándares absurdamente altos en comparación con los otros”.
- “No contamos con una descripción de las funciones y actividades”.
- “Que vamos hacer en caso de otra crisis sanitaria”.

Es el momento de conocer: Qué son y cómo se pueden usar de manera provechosa las competencias y como documentarlas en la descripción de puesto en la modalidad de teletrabajo. El propósito principal es transferir y actualizar conocimientos de acuerdo con esta nueva tendencia en el mercado laboral.

¿Cuál es la razón? La economía está enfrentado cambios, que afectan a las empresas en su capacidad de respuesta al mercado, pues la economía real se ha hecho más variada y compleja, con el uso cada vez más generalizado de la computadora, de los medios de comunicación electrónica y las telecomunicaciones, en especial Internet, que han permitido el surgimiento de nuevos bienes y servicios para satisfacer nuevas necesidades. Junto al mercado real se ha desarrollado un mercado electrónico o virtual que ya no sigue estrictamente la leyes o reglas del mercado, y han surgido nuevos bienes económicos intangibles como el conocimiento, las redes y los espacios virtuales, de tal modo que el conocimiento se ha convertido ya en un bien económico agregando un mayor valor a la producción de un bien o servicio.

El teletrabajo como opción de empleo basado en competencias coadyuvará el formato de descripción de puestos por las capacidades actuales que demandan los cambios en el mercado de trabajo hacia la cultura de ser productivo sin estar en la oficina.

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se inscribe dentro del área de Administración de Recursos Humanos en el tema Dirección Estratégica de Recursos Humanos con enfoque de Gestión por Competencias, que estudia el comportamiento y las actitudes de los individuos en el puesto trabajo, siendo su propósito el mejorar la calidad, desempeño, productividad y efectividad de la organización.

Este enfoque de competencias, en la descripción de puestos está orientado a gerentes y miembros de equipos, que deseen actualizar sus conocimientos de acuerdo con las nuevas tendencias, la filosofía en el manejo de recursos humanos para que los mismos se transformen en un recurso estratégico para la organización.

El desarrollo documental de este tema, es una respuesta a una estrategia empresarial de cambiar, actualizar conocimientos, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse *“mejor a las nuevas tecnologías y formas de trabajo”*, por nuevos mercados virtuales y desafíos que genera el aturdidor ritmo de los propios cambios.

Existe una palabra clave en la administración de recursos humanos, la gestión por competencias, para documentar la descripción de puestos en el teletrabajo como una forma de trabajar en el presente y en futuros problemas globales de la humanidad, como la discriminación y el desempleo.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de investigación pretende responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores a considerar al elegir un manejo integral de los recursos humanos por competencias?
- ¿Por qué lograr la participación, involucramiento de la dirección para definir las competencias?
- ¿Quiere introducir las competencias a su organización y necesita saber cómo hacerlo?
- ¿Quiere entender de qué manera las competencias pueden ayudar a la organización en el trabajo y en plan de carrera de los recursos humanos?
- ¿Quiere conocer la aplicación del concepto de competencia a la descripción de puestos del teletrabajo?
- ¿Por qué utilizar el enfoque de competencias y el análisis de competencia laboral?
- ¿Cómo serán las empresas del tercer milenio?

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La empresa al actualizar sus conocimientos de acuerdo con las nuevas tendencias, la filosofía del manejo de los recursos humanos para que los mismos se transformen en un recurso estratégico y allí será en donde los especialistas deberán insertarse como profesionales modernos y competitivos.

Transferir una filosofía de manejo de las distintas cuestiones técnicas como la metodología por competencias a través de las personas, hay que aceptar que agregan valor a la empresa para mejorar los resultados y permiten, junto con el

resto de las áreas, lograr resultados. Entonces el empresario y principalmente el profesional de los recursos humanos debe ser capaz de utilizar todas las herramientas, como responsable del área o usuario de la misma, en algún momento la necesitará.

Actualmente el panorama mundial sobre el empleo, el aprovechamiento de los recursos en tecnología y tiempo, es crítico para las empresas; surge el Teletrabajo como una herramienta del futuro inmediato y problemas globales de la humanidad, como la discriminación y el desempleo, complementa la visión integral de la problemática a abordar.

La manera en que un teletrabajador beneficia una organización es:

- Financieramente, porque reducen sus costos que genera un empleado tradicional.
- Ahorro de espacio físico y de todo lo que de allí se deriva.
- Disminuyen los problemas de ausentismo.
- Se realiza una gestión por resultados.

Las organizaciones que usan las competencias, alcanzan la consistencia y equidad de trato al:

- Asegurarse de que cualquier competencia dada se defina de la misma forma en toda la organización.
- Ayudar a los gerentes y directivos a interpretar y evaluar a su personal con respecto a los mismos estándares definidos y aceptados.
- Usar las competencias para apuntalar sus políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Motivar a la gente a desarrollar las competencias correctas para el éxito.

Las organizaciones que utilizan la descripción de puesto logran que haya mejor desempeño por:

- Asignación de tareas (esto evita duplicar funciones).
- Claridad en los niveles de toma de decisiones.
- Control y revisión del trabajo de cada puesto.
- Evaluación de las competencias en forma realista del desempeño del empleado en relación con las funciones del puesto.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Realizar una investigación sobre el teletrabajo como herramienta laboral en el siglo XXI, y la aplicación de las competencias en la descripción de puestos.

#### **Objetivos específicos**

- Analizar el concepto del teletrabajo.
- Investigar la historia e inicio del teletrabajo.
- Determinar los beneficios y amenazas que puede tener la organización y el teletrabajador al implantar el teletrabajo;
- Citar antecedentes de organizaciones que hayan implantado el teletrabajo y las reacciones que estas tuvieron;
- Describir experiencias de teletrabajadores en México;
- Investigar las competencias y el perfil que debe de tener un teletrabajador;

## 1.4 HIPÓTESIS

### Hipótesis trabajo

El teletrabajo como una opción de empleo con enfoque de competencia coadyuvará a la descripción de puestos en la documentación de capacidades y responder a las exigencias de un mercado dinámico y competitivo en el Siglo XXI.

### Hipótesis nula

Es falso que el teletrabajo como una opción de empleo con enfoque de competencia coadyuvara a la descripción de puestos en la documentación de capacidades y responder a las exigencias de un mercado dinámico y competitivo en el Siglo XXI.

### Hipótesis alterna

La descripción de puestos en la documentación de capacidades por competencias permitirá al teletrabajo ser una opción de autoempleo en un mercado dinámico y competitivo en el Siglo XXI.

## 1.5 VARIABLES

**Variable independiente:** El teletrabajo como una opción de empleo con enfoque de competencia

**Enlace:** coadyuvará

**Variable dependiente:** Descripción de puestos.

## 1.6 DEFINICION DE VARIABLES

### Variable conceptual.

**Teletrabajo:** Personas que pertenece a una organización, que trabajan en sus casas, comunicándose con sus directores y colegas a través de las autopistas de la información.

**Competencia:** Una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un desempeño eficaz y/o superior como criterio en un trabajo o situación.

**Descripción de puestos por competencias:** Es una especificación escrita en forma concreta y detallada de las capacidades en términos de los resultados esperados.

### Variable real.

**Teletrabajo:** Trabajo a distancia y se refiere al desempeño de un trabajo de manera regular en un lugar diferente del centro de trabajo habitual.

**Competencia:** Describe la conducta o actos que pueden verse cuando un trabajo se está haciendo bien

**Descripción de puestos por competencias:** Se realiza en cada puesto, para asignar conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores como estándares de desempeño.

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio fue exploratorio y documental:

El estudio exploratorio logró aproximaciones por ser un hecho poco conocido en el sector empresarial, por el fenómeno de la crisis sanitaria del 2008 y este evento es poco conocido principalmente en las medianas y pequeñas empresas

Algunas características de este estudio.

- Está definido lo que se quiere estudiar en cuanto a objetivos y diseño.
- Se conocen los instrumentos que se van a utilizar para la descripción de puestos por competencias
- Se formula y desarrolla un ejemplo práctico de competencias y grados del teletrabajador.

Esta investigación se realizó en forma documental:

Bibliográfica:

- a. Fuentes de información: la biblioteca de centros de estudios universitarios.
- b. Instrumento de recolección: la ficha bibliográfica.

Hemerográfica:

- a. Fuentes de información: hemeroteca y centro de documentación.
- b. Instrumento de recolección: La ficha bibliográfica de libros, periódicos, revistas.

## **1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño fue experimental y se tiene una hipótesis de trabajo, se conocen las variables que sirvieron para explicar el hecho y es transversal por operar la investigación en el periodo de junio del 2009 a marzo del 2010

El propósito es construir o incrementar conocimientos pertenecientes al dominio de la teoría del área de la administración de recursos humanos, para explicar o comprender las bases de los hechos o fenómenos del concepto del teletrabajo y las competencias, para llevar a cabo un mejor desempeño en las empresas a través de la descripción de puestos.

## **1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población y muestra la integran las empresas que adoptaron el concepto del teletrabajo por la contingencia sanitaria del virus de la influenza en México y la experiencia de teletrabajadores.

Las empresas investigadas fueron, Neoris, NTRGlobal y Siemens Enterprise Communications.

## **1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Este punto no se efectuó por tratarse de una investigación documental ya que esta es realizada por medio de consultas de libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, etc.

### **1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS**

La recopilación de datos se hizo con base en libros especializados en materia de administración por competencias, administración de empresas, administración por objetivos, administración del comportamiento humano, revistas especializadas en temas administrativos, información en periódicos relacionados al tema.

### **1.12 PROCESO**

Las etapas o pasos que se realizaron para la elaboración de este trabajo fueron:

- Se investigó sobre el tema relacionado, con ayuda de los libros, revistas e Internet para el conocimiento del tema;
- Preparación y redacción de la introducción de la tesis,
- Confección de la metodología del estudio,
- Producción del marco teórico,
- Elaboración del caso práctico,
- Definición de las conclusiones y recomendaciones,

### **1.13 PROCEDIMIENTO**

Se asistió a las diferentes bibliotecas ubicadas en el puerto de Veracruz, para obtener información relevante sobre el tema y tener el conocimiento necesario para la elaboración de dicha tesis, al igual se consultó en páginas de Internet para apoyar más en la realización con casos de empresas que hayan implantado el teletrabajo.

Después de obtener la información que ayudó a realizar la tesis; en la elaboración de la metodología y del marco teórico, los cuales abarcaron puntos como es el planteamiento del problema, justificación, objetivos, hipótesis, diseño de investigación, limitaciones que se presentaron en la realización, entre otros; para así poder ir dándole un sentido y cuerpo al tema.

Al terminar la metodología de la investigación, nos enfocamos a la realización del marco teórico, con la ayuda que se obtuvo al realizar un análisis de toda la teoría que obtuvimos de nuestros instrumentos de investigación, pudimos realizar un breve informe para explicar y relacionar el tema con los lectores y así tener una idea más apropiada del tema.

#### **1.14 ANÁLISIS DE DATOS**

Se realizaron investigaciones documentales y casos reales de este tema, presentando una guía de cómo elaborar una descripción de puestos para el teletrabajo y determinar si el teletrabajo es una nueva opción de laborar en México por cuestión de la cultura del trabajador mexicano.

Y con toda esta información, permitió comprobar si la hipótesis conceptual se acepta o rechaza.

#### **1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

Este trabajo es trascendental por el enfoque que radica en las relaciones entre la estructura, expectativas del trabajo y el desempeño humano. El análisis del concepto del teletrabajo proporciona una valiosa herramienta para mejorar el desempeño de la persona, los equipos y las organizaciones.

**Valor personal.**

La manera en que está afectando la crisis económica-financiera en nuestro país es desconcertante ya que las medianas y grandes empresas están recurriendo al recorte de personal, y así generando un gran índice de desempleo en México, al realizar esta investigación se pudo visualizar que existen oportunidades para aquellas personas que han sido afectadas y así poder contribuir al crecimiento de nuevos emprendedores como disminuir la tasa de desempleo. El principal valor es el adquirir el enfoque de competencias que se verá en los resultados.

**Importancia para las empresas.**

Se conocieron nuevas formas de laborar que se pueden emplear para buscar la reducción de costos, el aumento de productividad, de esta forma poder contribuir en la mejora de la economía y a la vez poder aguantar la crisis financiera que se vive en la actualidad; así mismo tener un cambio cultural en la organización ayudando y otorgando más responsabilidades al trabajador.

**Importancia social**

Coadyuvó a disminuir el desempleo y a la vez cambiar la cultura del trabajador mexicano, perdiendo el miedo a ser un autoempleado y la transformación cultural que le permita la madurez emocional de poder trabajar sin distractores, y tener más oportunidades de empleo e incrementar las capacidades, es decir, los conocimientos y las competencias para un mejor aprovechamiento de las nuevas tecnologías que existe hoy en día.

### **1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las limitaciones que se encontraron para la realización de esta investigación fueron:

- La poca información sobre el tema con respecto a nuestro país;
- El desconocimiento de esta herramienta de trabajo de contingencia por parte de los empresario y trabajadores;
- No tienen la cultura o el conocimiento suficiente para poder ejercer esta forma de trabajar como opción de autoempleo,
- El miedo a un cambio en las organizaciones en cuestión laboral y la manera en que pueden reaccionar.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.-ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL**

La administración de recursos humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.<sup>1</sup>

La administración de recursos humanos es un proceso en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces

---

<sup>1</sup>Chiavenato Idalberto, *administración de recursos humanos*, quinta edición, 2000, editorial Mc.Graw Hill, p. 149

de promover el desempeño eficiente del personal y a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas alcanzar sus objetivos.

### **Principios y evolución del área de recursos humanos.**

La función de Recursos Humanos ha cambiado con el tiempo. Se inició como una función de control dentro de la administración, en que se desempeñaba un hombre de confianza del patrón. Él era el encargado de los empleos, de las bajas, de los pagos. Y a finales del siglo XIX, esta función agregó la evolución de tareas que Taylor inició en la Midvale Co., en 1880 pero esta tendencia no prosperó tanto en el área de las remuneraciones como lo hizo en el estudio de trabajo y quedó, por consiguiente, dentro de la función de ingeniería. Y fue hasta el siglo XX donde se empezaron con las técnicas de evaluación de desempeño, que se llevó a cabo por primera vez en los vendedores del gobierno y en el ejército de Estados Unidos, en 1916.

### **Funciones del área de recursos humanos.**

El departamento de recursos humanos lleva a cabo funciones muy específicas aunque no siempre desempeña todas las tareas que le corresponde y los departamentos de pequeñas dimensiones generalmente no disponen de presupuestos suficientes o del número de directivos para realizar las actividades que requiera del departamento, en cambio los departamentos de empresas grandes sí llegan a cumplir todas las actividades requeridas del departamento.

Las empresas o instituciones que van creciendo y que exceden el número básico de empleados se debe de poner en acción técnica que se denomina planeación de recursos humanos y así cumplir todas las actividades que demanda y necesita la organización.

El departamento de recursos humanos cubre diferentes funciones, las principales son: selección y reclutamiento de personal, adiestramiento, capacitación, valuación de puestos y evaluación del desempeño del personal. Al realizar estas funciones el departamento puede ayudar a que la empresa cuente con el personal justo y capacitado para la realización de las actividades en la empresa y pueden prevenir acontecimientos no favorables para la empresa.

Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas, sus elementos específicos varían de organización en organización así como también la terminología puede variar. El departamento de personal o recursos humanos proporciona servicios; existen estos servicios para ayudar y apoyar tanto a los empleados, directivos y a la organización para lograr los objetivos y metas que necesiten cumplir.

La descripción de las funciones que lleva a cabo recursos humanos en la empresa es diferente según como se las quiera categorizar. Las que se proponen a continuación son la manera en que pueden presentarse:

1. Función empresarial: tiene por objeto desarrollar una visión del sistema socio técnico que es la empresa; comprende la estructura administrativo-financiera y su contexto económico-social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interacción de ambas estructuras.
2. Función de interacción: tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.
3. Función de investigación y métodos: tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para

soluciones perfeccionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica y también una mejora de la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.

4. Función cultural: tiene por objeto interpretar la subcultura empresaria en el marco de los problemas sociales, con capacidad para analizar, a la luz de las variables ideológicas, económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo,
5. Función de administración de personal: tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

Importancia y dificultades básicas de la administración de recursos humanos.

La universalidad de la administración de recursos humanos demuestra que esta no puede faltar para el buen funcionamiento de las organizaciones sociales pero es más utilizada en grupos más grandes; reduce el trabajo de los subordinados a través de principios y métodos para hacer más rápido y eficaz el funcionamiento de organización, la productividad y la eficacia de cualquier organización tiene que ver con una buena administración de recurso humanos, a través de principios de la administración de recursos humanos proporciona reglas para el aprovechamiento de los recursos, para relacionar a las personas y generar empleos.

Las dificultades básicas de la administración de recursos humanos son:

- La administración de recursos humanos se entienden con medios y no con fines. Consiste en asesorar, recordar y planear;

- La administración de recursos humanos se entiende con recursos vivos, que son las personas. Estas cumplen un ciclo dentro de la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor;
- Los recursos humanos no solo se encuentran dentro del área de administración de recursos humanos sino en los órganos que sean manejados por gerentes o jefes. Es así como cada jefe o gerente es responsable de sus trabajadores;
- La administración de recursos humanos se preocupa por la eficacia dentro de la organización pero no puede controlar hechos o condiciones que la producen, ya que los hechos son las actividades de la organización y del comportamiento de los participantes, y depende de cómo se cumplan estas es como se mide la eficiencia en la organización;
- El administrador de recursos humanos solo podrá conseguir el control de los fines de la organización si se posee un conocimiento sobre la finalidad principal de la organización.

La administración de Recursos Humanos cuando no recibe el apoyo de la alta dirección, y se lo dan a otras áreas que se consideran engañosamente más importantes uno de los aspectos más críticos de la administración de Recursos Humanos, está en la dificultad de saber si se está haciendo un buen trabajo, lo cual se vuelve peligroso porque se pueden cometer errores desastrosos y se puede pensar que se está haciendo lo correcto.

Las actividades de las personas que trabajan dentro de una organización son muy importantes para la vida organizacional. El estudio de un sistema de una organización se divide en cuatro niveles de comportamiento:

1. Eficacia del empleado, gerente, supervisor, etc.;
2. Eficacia del grupo de trabajo;
3. Coordinación intergrupala;

#### 4. Eficacia organizacional total.

Los problemas típicos de las empresas son:

- Las personas no están involucradas o comprometidas con sus actividades dentro de la organización;
- Muestran apatía en el cargo-trabajo que desempeñan;
- El ausentismo es grande;
- Ocurre competencia que no sirve entre los empleados.

Aportes de los departamentos de recursos humanos a las empresas.

Entre los aportes del departamento de recursos humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras;
- Influye sobre el cuidado y alimentación de personal;
- Influye sobre la defensa del empleado;
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los recursos humanos;
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión que esta tenga.

El departamento de recursos humanos de una empresa busca que las estratégicas y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesora y consultaría de cada departamento. Se dice que las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos

para el administrador de los recursos humanos de una organización. Se espera que el departamento de personal contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía.

### **Administración y estrategias del área de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.<sup>2</sup>

La administración de recursos humanos (ARH), es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la administración de recursos humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento.

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación; otras como aplicadas directamente a personas como lo es el reclutamiento, entrevistas, selección, integración, capacitación, etc., y aplicadas indirectamente a personas mediante: cargos ocupados (análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos, higiene y seguridad) y los planes genéricos (planeación de recursos humanos, bases de datos, plan de beneficios sociales, etc.).

La ARH es contingencia, pues depende de la situación, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y

---

<sup>2</sup> Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México 1979 p. 156

cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.

El objetivo general de la ARH es administrar los recursos humanos consistentes en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de provocar el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El departamento de recursos humanos debe de tomar en cuenta estos impulsos que hacen que las personas hagan su trabajo con motivación y saber que les motiva para ayudarlos.

Las exigencias del entorno vienen dadas por fuerzas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización pero están en gran medida fuera del alcance del control de los directivos. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar las oportunidades antes las exigencias del entorno. Un método común y eficaz de controlar el entorno consiste en leer la prensa económica, considerando revistas especializadas.

Actualmente las cinco exigencias más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento del trabajo; y del papel de la familia, el crecimiento del sector servicios y la carencia de calificación. La contribución relativa de una estrategia de recursos humanos a los resultados de la empresa aumenta en las siguientes circunstancias:

- Cuanto mayor sea el ajuste entre las estrategias de R. H. y las estrategias globales de la organización;

- Cuanto mayor sea el grado en que la estrategias de R. H. está en sintonía con el entorno en que se mueve la empresa;
- Cuanto mejor se ajuste la estrategia de R. H a las características exclusivas de la organización;
- Cuanto más permita sea las estrategias de R. H entre sí, es decir, cuanto más se refuercen mutuamente.

La dirección de recursos humanos debe definir objetivos que apoyen el propósito estratégico de la empresa, entendido este como una concepción de la misión empresarial orientada al futuro. Estos objetivos deberán establecerse en función de la orientación de la empresa para definir su ventaja competitiva. Así podría enfocarse hacia la eficiencia, hacia la innovación y la flexibilidad o bien hacia la equidad y la integración de los recursos humanos en la empresa, si bien consideramos que estas categorías no siempre son incompatibles.

Dicha información se completara con el análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, tanto general como específico, respecto a la función de recursos humanos. Para tal fin el modelo de la dirección estratégica aporta instrumentos útiles, como podría ser el denominado perfil estratégico. Los factores seleccionados se agruparan en dimensiones del entorno, donde se podrían recoger las tendencias en las regulaciones laborales, las tendencias económicas, el mercado laboral, las tendencias demográficas, tendencias sociales y culturales, el desarrollo tecnológico, el análisis sindical o el análisis de competidores. Una vez determinados los factores del entorno y antes de proceder a la formulación de la estrategia de recursos humanos, es necesario realizar un análisis de las características internas que determinan el potencial de la empresa para desarrollar su estrategia. La metodología de evaluar de recursos y capacidades, proporcionan una herramienta de gran valor para tal fin.

El diseño de las políticas de recursos humanos vendrá definido por la aportación que cada alternativa puede hacer a la consecución de los objetivos empresariales, tanto a nivel corporativo como de negocio. Se trata de vincular las políticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa, en sus diferentes niveles.

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa. Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios: los recursos pueden ser valiosos que es cuando las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia, los recursos deben ser difíciles de imitar que las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones, los recursos deben estar organizados; las personas son un fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, considerando conceptos tales como:

- Comunicación organizacional;
- Liderazgo;
- Trabajo en equipo;
- Negociación;
- Cultura,
- Sistema de administración de recursos humanos.

Se puede observar que la administración de recursos humanos ha tenido una evolución y transformación en la manera de aplicar técnicas que busca el mejor desempeño de lo que hoy se le llama Capital Intelectual y a través las empresas redefinen su propósito que es la de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente para lograr ventajas competitivas.

### **Comportamiento humano y la importancia de la motivación en las personas.**

Cada persona tiene facultades que pueden convertirse en recursos para alcanzar sus propios objetivos y satisfacer sus necesidades; en las empresas se tiene que plantear su misión y visión, ya que es importante para que las personas que trabajen en la organización sepan a donde va dirigida la empresa y lo que tienen que hacer para cumplir la misión y visión de ella.

La visión, dentro de las organizaciones, está constituida por esas aspiraciones de un mundo y una situación ideales. La misión, a su vez, constituye un compromiso para alcanzar dicha visión, una lleva la otra están ligadas entre sí. Al moldear el presente y el futuro, el ser humano encuentra diversas opciones tanto en las metas propiamente dichas como en los cambios para llegar a ellas. Al evaluar las diversas posibilidades, elige la más conveniente.

Si el ser humano es capaz de decidir, entonces se enfrenta, automáticamente a la presencia del libre albedrío. Aun cuando no quiera decidir, ese simple hecho significa que está decidiendo. Es así como el comportamiento humano influye en el comportamiento de una empresa ya que el hombre le da vida y forma, y así también puede hacer que crezca o que muera en el tiempo que desee.

Es muy debatido el punto de la causalidad respecto a la satisfacción y la productividad, es importante analizar la satisfacción, pues es uno de los factores

integrantes de la calidad de vida. Por lo tanto, se ha encontrado que grados bajos de satisfacción conduce a la rotación de personal y al ausentismo. Otro de los factores del comportamiento humano que puede afectar en su trabajo es el estrés y ansiedad, ya que este tema ha atraído cada vez más la atención, tanto del público en general, como de los inversionistas.

El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas. Las necesidades e impulsos generan tensiones sujetas al efecto del entorno. Las personas tienden a desarrollar impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida; es por esto que el departamento de personal tiene que poner mucho hincapié en la motivación del personal y asegurarse que este satisfecho con su trabajo ya que sin motivación no son productivos los empleados.

La motivación hacia el logro es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Los logros parecen tener importancia principalmente por si mismos, no solo por las recompensas que los acompañan. Hay diversas características que definen a los empleados orientados a logros. Trabajan más intensamente cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, existe riesgo apenas moderado de fracaso y se les brinda retroalimentación específica sobre su rendimiento. Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

La motivación hacia la afiliación es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Las comparaciones de los empleados motivados hacia

los logros y hacia la afiliación indican la manera en que ambos modelos influyen en el comportamiento.

Las personas orientadas hacia logros trabajan más intensamente cuando sus superiores les proporcionan evaluaciones detalladas de su comportamiento en el trabajo. Sin embargo, los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación. Cuando los individuos con orientación hacia logros ocupan puestos gerenciales, eligen asistentes técnicamente capaces, con escasa consideración de sus sentimientos personales, mientras que las personas motivadas hacia la afiliación tienden a rodearse de amigos.

La motivación hacia el poder es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Una vez obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

Las personas motivadas hacia el poder son gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional, no de poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de la empresa. Sin embargo, un empleado que tiene la necesidad de poder personal no suele ser exitoso como líder organizacional.

El conocimiento de las diferencias entre los tres tipos de impulsos motivacionales requiere que los gerentes entiendan las actitudes de cada empleado en el trabajo. Así pueden tratar de manera eficiente con cada uno, según el impulso motivacional más intenso que hayan identificado en él. De esta manera, el superior se comunica con cada subordinado conforme a sus necesidades.

Los hombres no actuamos por cualquier causa, ni por cualquier razón. Ni siquiera nos ponemos en marcha todos por las mismas cosas en la misma proporción, si no que cada uno de nosotros tiene ciertos motores mas exacerbados que otros, es decir, la motivación hacia el logro es un impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante; la motivación hacia la afiliación es el impulso para relacionarse efectivamente con otras personas y la motivación hacia el poder es el impulso para influir en personas y situaciones.

Podemos opinar, que la motivación es el concepto que se emplea para explica la intensidad y la dirección de algunas conductas de las personas. La motivación implica que la persona tiene una meta que quiere alcanzar y esta dispuesta a hacer mucho esfuerzo para conseguirla, este esfuerzo esta "orientado", es decir, tiene una dirección y esta dirección le permite a la persona valorar si las conductas o comportamientos por ellos observados son adecuados o no para lograr la meta.

Ahora bien, si adaptamos la noción anterior a la empresa, se puede proporcionar una definición real;

*La motivación en la empresa* es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo en caminado a alcanzar las metas de la organización, condicionado dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

## **2.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

### **Origen de las competencias.**

Los fundadores generalmente reconocidos del movimiento moderno de competencias fueron David McClelland y Richard E. Boyatzis, quienes trabajaban para los asesores de administración estadounidenses de Hay-McBear. Otros han desarrollado competencias desde entonces, por lo que ahora son una herramienta de negocios que se usa en muchas partes.

En la actualidad se ha empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral, pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, empieza a tomar mucho auge en la década de los 80's en países como el Reino Unido de la Gran Bretaña , los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia, cabe aclarar que este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación basado en las mismas.

El concepto de competencia laboral surgió con fuerza en 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 productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. 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.

En México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un

sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto. El tener personal altamente capacitado, reduce las curvas de entrenamiento en el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico se vería reflejado de una manera muy considerable en ahorros, ya que no se invertiría en la capacitación, si no iniciar un proceso de trabajo donde desde el primer momento se agregue el valor de este nuevo elemento o trabajador en la productividad del negocio.

La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de

procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen.

Las competencias parecen constituir en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación, las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina, las competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

### **El inicio del enfoque de competencia laboral**

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones, requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características, implica que la empresa también se convierta en un "equipo competente", con base en trabajadores competentes. Se ha creado una demanda por capacidades como comprensión, procesamiento y aplicación de un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo, hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. La creciente importancia de los servicios, hace que se demanden competencias como detección de necesidades del cliente, negociación, atención a clientes internos y externos.

Así, la gama de requerimientos sobre el trabajador se ha trasladado desde habilidades manuales al dominio de conocimientos y uso de la inteligencia, desde lo físico a lo virtual, desde habilidades específicas a habilidades de adaptación a

diferentes condiciones cambiantes. Si antes se entendía el trabajo como la aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados.

Se han hecho distintas clasificaciones de competencias: básicas, genéricas, específicas, transversales, técnicas, metodológicas, participativas, sociales, etc. También, se las ha definido de diversa manera: como listas de tareas desempeñadas en el puesto, como el resultado de ciertos atributos personales (por ej. trabajo en equipo, liderazgo, orientación al cliente) y como la combinación de atributos personales y las tareas a desempeñar por el individuo. Esta última acepción, refleja mejor la concepción que aquí se busca establecer. En ella, se reconoce que la competencia laboral implica, más que capacidades y conocimientos, la posibilidad de aplicar los saberes que se aprenden como resultado de la experiencia laboral y de la conceptualización y reconceptualización diaria que la persona lleva a cabo en su trabajo, sumando y mezclando permanentemente nuevas experiencias y aprendizajes.

Podemos conceptualizar a la competencia laboral como la capacidad de desempeñar efectivamente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que el trabajo supone.

Se identifican cinco categorías generales de competencias o competencias transversales (altamente demandadas en los trabajadores): gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

1. Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal;
2. Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas;
3. Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras;
4. Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas;
5. Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

### **¿Qué son las competencias?**

Se han generado muchas definiciones refiriéndose a las competencias pero las más comunes en los últimos años son:

1. Una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionado con un desempeño eficaz y/o superior referenciado como criterio en un trabajo o situación (Spencer 1993).<sup>3</sup>
2. Una característica y patrón de conducta mensurable, conocimiento y habilidad que contribuye a un desempeño superior del trabajo (Dubois 1993).

Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción

---

<sup>3</sup> [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm) (visitado el 3 de febrero del 2010)

efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

### **¿Porque las competencias?**

La sociedad de la información: principal antecedente. Vivimos una época en la cual el conocimiento aplicado a las esferas de la producción, de la distribución y de la gestión está revolucionando las condiciones de la economía, el comercio, las bases de la política, la comunicación cultural mundial y la forma de vida y de consumo de las personas. Este nuevo ciclo ha sido denominado sociedad del conocimiento o de la información, debido a que es la información la que ahora dirige la economía global que está surgiendo.

Asimismo, en el campo de los paradigmas científicos, hay una transformación del tiempo, el espacio y la masa y entramos en un mundo donde rigen las derivadas de estas variables: la velocidad, la interconectividad y lo intangible; un mundo donde el plazo máximo es el tiempo real, la inmediatez; donde lo que era fijo ahora es móvil.

La misma globalización puede ser analizada no sólo desde el punto de vista político o económico, sino como la consecuencia de la reducción de la distancia entre dos puntos diferentes de la tierra. Esta disminución deviene de la revolución en las comunicaciones, manifiesta en el acortamiento tanto en el tiempo como en el costo, para unir dos puntos. Así, la reducción más geométrica, en costo y

tiempo; del transporte de personas, bienes, voz, imágenes o datos, es la primera causa, aunque no única de la globalización, así como del crecimiento del comercio entre naciones.

La sociedad de la información es el nombre con el que se identifica a la sociedad posindustrial, y alude a una utopía sociocultural en la cual la información se plantea como producción del ser humano, producción en la que participan ampliamente sujeto y grupos. Se supone una transformación radical en la calidad de vida de las poblaciones, concentradas más en la generación de conocimiento científico y tecnológico que en la aplicación del trabajo manual y mecánico, propio de la producción agrícola e industrial.

De modo muy simplificado, se puede decir que esta definición defiende que las comunicaciones, en general, el Internet y el comercio electrónico en particular, son herramientas para el desarrollo humano, para el perfeccionamiento de la sociedad y la economía. Comunicar siempre tuvo significados positivos. Pero hoy, esta función, alcanza magnitudes impensadas. La comunicación es imprescindible para aprender, para comerciar, para relacionarse con otros.

Hoy día, las comunicaciones y la tecnología de la información (TIC) tienen un desarrollo cuantitativo de tal orden, que deriva, consecuentemente, en profundos cambios cualitativos. Esta revolución de la sociedad de la información augura mayores y crecientes niveles de desarrollo humano y una mejor calidad de vida del individuo. Propone que la tecnología ha de liberar al hombre, en su creatividad y voluntad, abriendo espacios para la ciencia, cultura y el arte, en un contexto de creciente individualización. Esta exaltación de lo individual ocurre no sólo en cada persona sino en el cuerpo social. Presenciamos, junto a la globalización, el incremento de los regionalismos, sean geográficos, lingüísticos, religiosos, étnicos, de estilo de vida o comunidades.

La sociedad de la información trata de una forma específica de organización social mundial en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas e impregnando todas las esferas de actividad, comenzando por las dominantes y alcanzando los objetos y hábitos de la vida cotidiana. Es decir, que en esencia, se trata de una nueva era que tiene a la información como rasgo clave.

Se considera que la sociedad de la información elevará la calidad de vida de todos los sectores sociales y, supone un equilibrio en el acceso informativo y un papel preponderante de los sistemas educativos como responsables de que los sujetos aprendan a aprender y generen conocimiento, en oposición a las formas mecánicas de apropiación informativa. El beneficio que propone se desplaza hacia el conocimiento y la información aplicada a la producción y no a los materiales o al esfuerzo en términos de trabajo u horas hombre empleadas en el trabajo.

Principales características de la sociedad de la información:

- La economía dirigida por conocimientos globales;
- La comunicación como directiva;
- El aprendizaje como fuente de un atributo sostenido y competitivo;
- El conocimiento compartido contra el atesoramiento personal del conocimiento;
- Competencias y sociedad de la información.

El espíritu emprendedor que caracteriza esta nueva época a la que nos hemos venido refiriendo, exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, donde se promueva un liderazgo que coincida con la nueva sociedad, demanda de información tecnológica y del desarrollo de las habilidades que le correspondan, de conocimientos, de conocer las necesidades de la época,

de servir e interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una reorganización de los programas existentes y de procesos que ayuden a construir competencias, que no sólo respondan a la educación, sino que, al mismo tiempo, apoyen el desarrollo de la misma sociedad de la información.

Asimismo hoy podemos comprobar cómo el binomio hombre-empresa para su real sustentación exige que la vinculación entre los procesos de educación y formación, con los procesos de producción de bienes y servicios, se realice de manera pertinente, y atendiendo de manera puntual a los criterios de resolución de problemas y producción de nuevos bienes y/o servicios que fortalezcan la posición de la empresa en el mercado con calidad, productividad y competitividad.

A los requerimientos anteriores de este binomio, se agrega otra serie de atributos personales como la práctica de los valores éticos y el trabajo en equipo, los cuales pueden integrarse en un listado, que representa el concepto de competencias básicas para un buen desempeño individual y colectivo de cualquier actividad productiva. Son básicos los siguientes atributos:

- Lógica, razonamiento inductivo-deductivo y de simulación; el pensamiento crítico y la capacidad de definir y resolver problemas;
- Creatividad y curiosidad;
- Trabajo en equipo;
- Tratamiento, interpretación y evaluación de la información;
- Prácticas multidisciplinarias , inter y transdisciplinarias;
- Espíritu de empresa y la capacidad de autodefinición del trabajo;
- Práctica ética;
- Capacidad de comunicación;
- capacidad de anticipación, el análisis de riesgos, la prospectiva.

Se concluye que la ciencia y la empresa piden inteligencia en lugar de acumulación de saberes, por lo cual los centros educativos también viven una gran transformación, para pasar de ser transmisores de información a convertirse en centros estimuladores de inteligencia personales.

### **La gestión de recursos humanos por competencias**

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos, innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficientes a las personas dentro de la organización.

### **Clasificación de competencias**

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

1. Competencias de logro y acción;
  - Orientación al logro,
  - Preocupación por el orden, calidad y precisión,
  - Iniciativa,
  - Búsqueda de información.
  
2. Competencias de ayuda y servicio;
  - Entendimiento interpersonal,
  - Orientación al cliente
  
3. Competencias de influencia;
  - Influencia e impacto,
  - Construcción de relaciones,
  - Conciencia organizacional.
  
4. Competencias gerenciales;
  - Desarrollo de personas,
  - Dirección de personas,
  - Trabajo en equipo y cooperación,
  - Liderazgo.
  
5. Competencias cognoscitivas;
  - Pensamiento analítico,
  - Razonamiento conceptual,
  - Experiencia técnica/profesional/de dirección.

#### 6. Competencias de eficiencia personal;

- Autocontrol,
- Confianza en sí mismo,
- Comportamiento ante los fracasos,
- Flexibilidad.

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de *management* o de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.

#### Diferencia ente conocimiento, habilidad y competencias

- Conocimiento; información que tiene que aprenderse y recordarse para llevar a cabo un trabajo.
- Habilidad; la aplicación de ese conocimiento de una manera práctica para alcanzar un resultado.
- Competencia; la aplicación de esa habilidad de una forma que dé por resultado el trabajo hecho dentro de un estándar específico. Y lo más importante, la competencia estará definida de manera que incluya varias declaraciones que describan lo bien que el trabajo debe hacerse.

#### **Beneficios de emplear las competencias en las organizaciones**

Casi todas las organizaciones que usan las competencias lo hacen para ayudar a las personas a:

- Tener consistencia en lo que hacen en la organización;
- Asegurarse de que toda la gente reciba el mismo trato;
- Comunicarse con los individuos;
- Mejorar las relaciones con sus accionistas;
- Identificar la manera como pueden mejorar;
- Establecer altos estándares de calidad y desempeño,

Para alcanzar la consistencia. Las organizaciones alcanzan la consistencia y equidad de trato al:

- Asegurarse de que cualquier competencia dada se defina de la misma forma en toda la organización;
- Ayudar a los gerentes y directivos a interpretar y evaluar a su personal con respecto a los mismos estándares definidos y aceptados,
- Usar las competencias para apuntalar sus políticas y procedimientos de Recursos Humanos,
- Motivar a la gente a desarrollar las competencias correctas para el éxito.

Para comunicarse de manera eficiente. Las organizaciones utilizan las competencias cuando se comunican con su gente mediante;

- La exposición clara de sus expectativas y los estándares que están buscando;
- La definición de la cultura de la compañía, es decir, “cómo se hacen las cosas aquí”;
- La explicación y comunicación del cambio;
- Llevar a cabo las actividades que permiten capacitar, desarrollar y habilitar a las personas para que se desempeñen bien;
- La transmisión de los valores de la organización en acciones diarias.

Y pueden usar las competencias para:

- Obtener retroalimentación sobre la forma como se está desempeñando la compañía;
- Contribuir a los sistemas de paga relacionada con el desempeño/recompensas.

Para elevar el desempeño. Las organizaciones usan las competencias para mejorar los estándares y elevar el desempeño de la compañía mediante:

- La identificación, desarrollo y reforzamiento de las competencias que están produciendo un desempeño de negocios real;
- La implementación de las evaluaciones de las competencias para identificar los puntos fuertes y los débiles y realizar decisiones estratégicas,
- Cuestionar a los clientes y al personal sobre el desarrollo organizacional por lo tanto, la medición del crecimiento y el progreso,
- El reforzamiento de los valores de la organización.

### **Diferentes tipos de competencias**

Dependiendo de su propósito y sus preferencias, una organización puede crear una serie de competencias (colectivamente conocidas como estructura de competencia) usando algunos tipos distintos de competencias. Por lo general contienen:

**Competencias centrales:** Son las que dan apoyo a la misión y los valores declarados, y por lo general se aplican a todos los trabajos de la organización.

**Competencias comunes.**

Aquellas otras competencias (no centrales) con una definición común, para usarse en ciertos trabajos en toda la organización (por ejemplo, influencia, conciencia estratégica, liderazgo).

Competencias técnicas o específicas a un trabajo; Son las que se aplican a un grupo particular de “familia” de trabajos (por ejemplo, planificación territorial, programación de software).

### **Desarrollo de una estructura de competencias.**

Las organizaciones exitosas prefieren desarrollar su propia estructura y confeccionar sus propias competencias porque:

- Quieren usar el lenguaje que va de acuerdo con la cultura de la organización;
- Utilizar las competencias diseñadas por alguien más puede llevar a la organización en la dirección equivocada;
- Toda organización es diferente y trabaja de formas distintas. Lo que es bueno para una, puede no serlo para otra. Cada organización debe identificar las competencias correctas para ella;
- Desean desarrollar una ventaja competitiva al desarrollar y usar sus propias competencias únicas.

Decidirán solas cuáles son importantes, que detalles tomarán en cuenta, el formato que usarán y los indicadores detallados que contienen.

### **Desarrollo de Competencias**

El desarrollo de una estructura de competencia debe comenzar con un claro entendimiento de:

- Por qué la organización quiere una estructura de competencia y cómo la va a usar;
- Quién va a manejar el proyecto y quién más estará involucrado (un grupo de dirección o partido de trabajo que podría ser apropiado);
- Qué metodología usar;
- Cómo comunicarse con todos, tanto durante el diseño como en las fases siguientes;

El empleo de las competencias en beneficios del personal. Los usos más comunes que benefician directamente a los individuos son:

- Los perfiles de la competencia en o a lo largo de las descripciones de trabajo o de los perfiles de funciones para definir lo que se espera de los trabajadores;
- Para revisar el desempeño en los procesos de evaluación;
- Para evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo del individuo;
- En los procesos de retroalimentación de 360°, a fin de dar ideas del desarrollo personal;
- En la planeación del desarrollo de la carrera;
- Desarrollo profesional – CPD, por sus siglas en inglés.

Casi todas las organizaciones dan a sus empleados descripciones de trabajo, perfiles de roles o funciones y documentos similares que les explican lo que se espera de ellos en términos de responsabilidades o deberes. Pero lo que a menudo no se especifica es el estándar en el cual ese rol debe cumplirse.

El estándar requerido por lo general queda abierto a la interpretación, y en el momento en que el individuo lo conoce por primera vez, hay una diferencia

entre su interpretación y la del gerente. Para ayudar a la gente a entender y desempeñarse como lo espera su organización, es necesario hacer un perfil de competencia para su trabajo, pues esto les ayudará a entender exactamente cómo deben desempeñarse para tener éxito.

El perfil de competencia también ayuda al gerente de la persona a ser justo y equitativo cuando él o ella este revisando el desempeño. Junto con las definiciones de competencia, también da el estándar esperado y provoca un análisis de la manera como el individuo se ha desempeñado en comparación. Asimismo debe ayudar a resolver los problemas en donde algunos gerentes pueden ser más exigentes que otros en cuanto a lo que esperan de su personal. Los estándares y expectativas consistentes se obtienen mediante el uso del mismo perfil de competencia para algunos trabajos en toda la organización.

### **Administración del desempeño**

Las competencias ayudan a revisar el desempeño cuando se encuentra integrado en la administración de desempeño el proceso de evaluación. Al evaluar el desempeño de una persona con respecto a las competencias requeridas para su trabajo, la organización puede ayudar a su personal de distintas formas:

- Al entender las competencias que se requirieron al principio, sabrán lo que se espera de ellos y, por lo tanto, no habrá sorpresas relacionadas con los estándares en el momento de la evaluación;
- Las competencias apuntalan, apoyan y contribuyen al desempeño laboral. Cuando se evalúan las competencias junto con los logros reales en el trabajo, la gente puede obtener una mejor retroalimentación y puede desempeñarse mejor en el futuro;
- Las dificultades de inconsistencia y subjetividad pueden reducirse si se trabaja con competencias más claramente definidas;

- Las personas son evaluadas con respecto a acciones y conductas que marcan una verdadera diferencia en su trabajo (no en las creencias o prácticas del gerente, ni en la personalidad).

Ante la falta de una estructura de competencia, los individuos y los gerentes o directivos por lo general se esfuerzan por identificar la causa exacta de las diferencias en el desempeño. Las competencias proporcionan una valiosa ayuda.

Necesidades de capacitación y desarrollo.

Casi todas las organizaciones que usen competencias lo harán para identificar las necesidades individuales de capacitación y desarrollo. Al evaluar el desempeño de una persona con respecto a las competencias deseadas, pueden encontrarse una brecha de desarrollo en una o más áreas. Es entonces cuando resulta posible identificar cuáles medidas podrían tomar la persona (o qué clase de capacitación recibir) a fin de vencer la causa directa del bajo desempeño en su trabajo, o una causa oculta de dificultad.

Alternativamente, puede usarse para ayudar al individuo a exceder los estándares esperados mediante la identificación de:

- Lo que él o ella puede hacer para ser excelente en la competencia y, potencialmente, convertirse en un ejemplo;
- Qué competencias desarrollar para futuros roles en la organización.
- Lo más común es que estas brechas de desarrollo formarán la base de un plan de desarrollo personal.

El empleo de las competencias en beneficios de la organización.

Las organizaciones por lo general usan las competencias en sus sistemas y procedimientos corporativos.

- Para definir roles;
- Para identificar y analizar las necesidades de capacitación,
- En la planeación de sucesión,
- Para establecer, comunicar e implantar nuevos estándares (como de calidad, desempeño, cambio de cultura, etc.),
- Para medir el desempeño y el progreso a través de un registro de desempeño, procesos estratégicos de administración similares,
- Para pagar y recompensar: evaluación laboral, evaluación de revisión salarial, bonos, etcétera,
- En la administración de desempeño,
- En la contratación y la selección mediante el uso de entrevistas basadas en la competencia y el diseño de centros de evaluación,
- En el diseño del aprendizaje, incluidos cursos, aprendizaje y enseñanza combinada.

### **Definición de roles-Perfiles de competencia**

Los perfiles de competencia por lo general se usan como parte o junto con las descripciones de trabajo o los perfiles del rol para definir lo que se espera de los trabajadores. Un perfil de competencia es tan solo una lista de competencias de la estructura de la organización (y, en donde es importante, los niveles apropiados) que se aplican al trabajo en particular. Por razones de simplicidad, por lo general se refieren al dominio de las definiciones de competencia, más que a describirlas completamente.

El perfil de competencia se vuelve entonces una parte clave de ayudar a la gente a entender no sólo lo que se espera de ella, sino también cómo debe hacerlo. Los perfiles individuales de competencia pueden ser desarrollados por especialistas, grupos o individuos que representan el trabajo, o entre el trabajador y su gerente, dependiendo de cuántas personas llevan a cabo el mismo trabajo.

Los trabajos cambian y las estructuras de competencia se actualizan y se refinan, de manera que los perfiles de competencia deben revisarse con regularidad para garantizar que sigan siendo actuales.

### **Identificar/analizar necesidades de capacitación por competencias**

En todos los niveles –individual, de departamento, de función y hasta en toda la compañía- las competencias se usan para identificar cualquier brecha o distancia que exista entre las conductas deseables y las que están presentes.

- En el nivel individual, el proceso de evaluación ayuda a identificar las necesidades de capacitación individuales de un empleado, a priorizarlas y crear un plan de desarrollo personal;
- En un departamento, un gerente puede usar una evaluación individual para luego equilibrar los puntos fuertes y débiles del departamento para establecer el lugar en donde se necesita mejorar.

Un análisis similar de las necesidades individuales puede ser llevado a cabo por una función especializada (por ejemplo, Tecnología de información, finanzas, mercadotecnia, etc.) Es posible usar las evaluaciones individuales agregadas, pero también resulta benéfico utilizar otros mecanismos de retroalimentación (cuestionarios a los clientes, encuestas a los proveedores y evaluaciones de coetáneos), basados en las competencias funcionales, para definir en donde se encuentran las fallas y cuáles necesidades se van a desarrollar.

La manera como se usen las competencias a nivel de toda la compañía dependerá del tamaño de la organización y la facilidad de hacer ejercicios de retroalimentación. Estos usos por lo general quedan confiados a las competencias centrales (orientadas a valores), a fin de hacerlas manejables y darles significado.

Usar las estructuras de competencia y hacer accesibles y visibles los perfiles de competencia para todos los trabajos, permite mejorar la calidad de la planeación de la sucesión de varias formas:

- Los individuos pueden comparar sus propios puntos fuertes y débiles con los perfiles de competencia de otros trabajos, e identificar los que se pueden ajustar a ellos;
- Quienes hacen los planes de sucesión y toman las decisiones de los nombramientos pueden usar los perfiles de competencia como una ayuda para elegir al mejor candidato;
- Los centros de evaluación o desarrollo puede arreglarse de manera que ayude a identificar las competencias necesarias.

Y como las organizaciones están cambiando con más frecuencia que antes, por lo general es más apropiado para que las organizaciones identifiquen a un grupo de candidatos apropiados con respecto a la serie de competencias pre-determinadas.

#### Planeación de la sucesión para el largo plazo

Las organizaciones siempre procuran asegurarse de que haya suficiente talento de calidad disponible, no sólo para las necesidades actuales, sino también para los retos futuros. Casi todas están ansiosas por desarrollar su propio talento interno en donde sea posible. Así como tomar en cuenta los antecedentes, las cualidades y las habilidades actuales de sus empleados, las organizaciones cada

vez están tratando más de prever el futuro e identificar qué clase de personas, con cuáles habilidades, necesitarán. Ahora las organizaciones están tratando de señalar cuáles son las competencias futuras que necesita la gente a fin de poder enfrentar los desafíos que tienen por delante.

#### Para mejorar los estándares de seguridad

En muchas industrias los estándares laborales y de seguridad son regulados y es necesaria una evidencia de la competencia en un trabajo o tarea.

Muchos de estos estándares son regulados por leyes adecuadas, y las personas deben ser evaluadas con cierta regularidad para garantizar que están operando de acuerdo con las regulaciones y los procedimientos.

Una vez evaluadas y consideradas competentes, se emiten licencias o permisos durante un periodo determinado, después del cual se requiere una re-evaluación. Las industrias de este grupo incluyen:

- Líneas ferroviarias (mantenimiento y operaciones);
- Espacio aéreo (manufactura y mantenimiento),
- Viajes aéreos (operaciones y mantenimiento).

Para apoyar el cambio.

La vida de los negocios en el siglo XXI es más dinámica y está obteniendo más. Casi todas las organizaciones están llevando a cabo algún tipo de cambio. Algunas de las razones más comunes son:

- Ser más eficiente;
- Cumplir regulaciones estrictas,
- Mejorar la calidad del producto o servicio,

- Mejorar las ventas o las ganancias,
- Responder a las necesidades del cliente.

Lamentablemente, los cambios no hacen las mejoras que son necesarias porque las personas mayores pasan por alto el hecho de que, para hacer las mejoras, los individuos tienen que:

- Entender por qué deben cambiar las cosas;
- Saber qué deben hacer de manera diferente,
- Saber cómo hacerlo,
- Estar involucrados en donde les sea posible.

No basta anunciar un cambio y luego esperar que todo el mundo sea positivo y contribuya a hacerlo. Es necesario trabajar mucho para ayudar a las personas a comprender por qué es necesario ese cambio, qué se espera de ellas y el rol que debe jugar.

Las competencias son invaluable para provocar el cambio. Al definir las distintas conductas, en comparación con simplemente pedir a la gente que actúe de manera diferente, los mensajes pueden explicarse y reforzarse.

### **La medición del desempeño**

Casi todas las organizaciones emplean el desempeño financiero para medirse a sí mismas, y la mayoría emplea otras medidas cuantificables, como el ingreso por ventas, la producción, el desempeño de calidad, el desarrollo de nuevos productos, etc., pero, un número cada vez mayor utiliza elementos de medición más complejos, como tarjetas de registro de desempeño, tarjetas de registro balanceadas, referencias y otros procesos estratégicos similares de administración.

En la evaluación del trabajo, pago y recompensa

En algunas organizaciones integran las competencias totalmente a sus esquemas de recompensas, que pueden ser:

- Mediante el uso de niveles de competencia en la evaluación de los trabajos dentro de un esquema de evaluación laboral formal;
- Cuando se utilizan de esta manera, es en combinación con otros factores,
- Valoración de competencias como parte del análisis salarial, una vez más en combinación con otros factores tales como el logro de objetivos,
- El uso de competencias en los esquemas de incentivos pagos/bonos, para recompensar algún tipo particular de conducta.

La administración del desempeño en la relación entre los objetivos y las competencias por lo general es una fuente de debate en las organizaciones. Lo más común es que la gente pregunte:

- ¿Qué es más importante; lograr mis objetivos o desempeñarme bien en las competencias?
- ¿En qué debo concentrarme; en alcanzar mis objetivos o en desempeñarme bien en mis competencias?

Las competencias, son habilitadores que, cuando se desempeñan bien, conducen al logro de objetivos. Por lo tanto, desempeñarse bien en las competencias del trabajo naturalmente debe conducir al logro de los objetivos (considerando que los demás factores tales como motivación y oportunidad estén presentes).

## En la contratación y la selección

### Avisos de reclutamiento

Una de las aplicaciones más frecuentemente usadas de las competencias se encuentra en el área de contratación y selección del personal. Después de todo, si una compañía hace uso de las competencias, querrá emplear gente que puede desempeñarse de esa forma.

El primer paso es dejar claro, en todos los avisos e información sobre el empleo enviado a los solicitantes que se requieren ciertas competencias para el trabajo (y para trabajar en la compañía), así como un conocimiento, habilidades y experiencia específicos.

Aclarar esto a los solicitantes ayudará a garantizar que sólo aquellos que cumplan los requisitos deberán presentar solicitud. Esto no descartará totalmente a los solicitantes no aptos, pero este elemento de auto-selección evita la pérdida de tiempo y esfuerzo.

### Entrevista basada en la competencia

La entrevista basada en la competencia (CBI, por sus siglas en inglés) difiere de la entrevista convencional en que las preguntas se hacen con el fin de permitir a los candidatos demostrar su experiencia y conducta pasada con respecto a una competencia en particular. Las variantes incluyen:

- Enviar a los candidatos detalles de las competencias que la compañía está buscando y, a veces, incluso enviar los detalles de competencia de la propia empresa;

- Pedir a los aspirantes que envíen o traigan a la entrevista ejemplos específicos escritos de su experiencia pasada en una competencia en particular,
- Formular preguntas exploratorias en la entrevista para establecer exactamente lo que la persona hizo en esa época y por qué. Esto también permite al postulante demostrar completamente sus posibilidades o capacidades,
- Evaluar a los candidatos con respecto a las competencias clave que se requieren.

### Centros de evaluación

Muchas organizaciones usan los centros de evaluación para seleccionar candidatos. Esto por lo general se aplica a los candidatos internos tanto como a los solicitantes externos. Un centro de evaluación tendrá varias actividades, cada una diseñada para demostrar la habilidad del aspirante en una o más competencias.

### **2.3.- EL TELETRABAJO**

En este tema del teletrabajo se describe, desde los antecedentes hasta la actualidad y cómo algunas organizaciones lo han implantado en México.

#### Antecedentes del teletrabajo:

La primera referencia al teletrabajo surge a través del norteamericano Jack Nilles hacia 1973. En plena crisis petrolera, una de las principales preocupaciones mundiales era el abastecimiento de combustible, y en consecuencia, el transporte. La idea de “llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo” resultaba altamente atractiva ya que parecía solucionar el problema de la escasez

de combustible, los congestionamientos y las pérdidas de tiempos muertos en la actividad de “ir al trabajo”. De ahí surge su nombre en inglés “*telecommuting*” (en inglés “*to commute*” implica viajar todos los días entre el hogar y el trabajo). La concepción norteamericana pone énfasis en el hecho de evitar desplazamientos.<sup>4</sup>

Si bien hacia 1973 ya existían computadoras e Internet, tendrían que pasar 20 años más para que su acceso fuera generalizado en los EE. UU. En principio, el teletrabajo estaba reservado para los altos ejecutivos de las empresas que tenían el privilegio de teletrabajar desde sus hogares u hoteles. Posteriormente, grandes corporaciones como IBM decidieron realizar proyectos pilotos extendidos a todos los trabajadores que decidieran probar esta modalidad. A su vez miles y miles de autónomos comenzaron a trabajar desde sus hogares con un doble propósito: reducir costos y realizar un mejor aprovechamiento del tiempo libre. Paralelamente, en Europa durante la década de los 90s los gobiernos de Austria y Alemania, entre otros, comenzaron a implementar proyectos de “Telecentros” ya no tendientes a descongestionar el tráfico sino al desarrollo de zonas rurales. Aquí radica una de las principales diferencias entre el concepto del teletrabajo norteamericano y el de la UE. Para Jack Nilles, cualquier persona que trabaje fuera del lugar habitual de producción de los bienes o servicios estaría teletrabajando por ejemplo un *telemarketer* vendiendo por teléfono. En cambio, para la UE, el elemento clave del teletrabajo es a la mediación de las TIC. Los términos adoptados para la UE son “*Telework*”, “*teleworking*”, “*telenetworking*” y “*teletrabajo*”.

El concepto de teletrabajo que se comparte, se tomó a través de las experiencias que obtenía la Unión Europea en la preocupación por su política y la estabilidad económica, al igual que se tomó en cuenta los conceptos de teletrabajo americanos ya que se utilizaron para poder complementar el concepto.

---

<sup>4</sup> <http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesina/cap2.pdf> (visitado el 18 de enero del 2010)

También en la historia del teletrabajo tienen un papel importante los tristemente célebres ataques terroristas ocurridos en Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, debido a que los acontecimientos han llevado a las empresas norteamericanas a replantar sus organizaciones internas, implantando el teletrabajo en muchas de sus plazas laborales, porque los empleados se muestran temerosos a realizar sus actividades en grandes edificaciones que puedan ser blanco de futuros ataques; así también el teletrabajo fue la salvación para que las empresas cuyas oficinas se vieron afectadas por la oleada terrorista continuaran con su actividad. Tal ha sido el impacto de estos hechos, que se calcula en un 30% el incremento del teletrabajo desde la fatídica fecha.

Este es un indicado ejemplo en el cual se pueda reflejar en un futuro en México ya que por medio de la crisis mundial en la cual estamos viviendo, las empresas lo que buscan es tener la mayor productividad al menor costo e incluso llegar hasta la reducción del personal; ahí es donde se puede generar una implementación del teletrabajo en México la cual podría ayudar a las organizaciones a seguir laborando y a la vez por la reducción de costos poder sobrevivir en esta crisis. El trabajador el cual también es beneficiado al poder implantar el teletrabajo ya que al no estar en un trabajo estable el poder ser un emprendedor y poder laborar independientemente.

### **¿Qué es el teletrabajo?**

Gil Gordon lo explica de esta manera: El término “teletrabajo” (*telework*) tiende a usarse más en Europa y en algunos otros países, mientras que el “*teleconmutacion*” (*telecommuting*) es más usado en los Estados Unidos. Algunos prefieren el término “teletrabajo” porque describe mejor el concepto; el prefijo “tele” significa distancia, por lo tanto “teletrabajo” es “trabajo a distancia”. Los defensores de teletrabajo también creen que “*teleconmutacion*” tiene una connotación que enfatiza el aspecto de conmutación, y que “teletrabajo” es un término más amplio, que incluye aún más conceptos”. Por su parte, Antonio Padilla Meléndez, profesor

de la organización de empresas en Universidad de Málaga (España) y Administrador de la lista electrónica “Teletrabajo y organización de Empresas” afirma “*telecommuting*” se refiere estrictamente a cambiar el desplazamiento cotidiano y diario al trabajo (el commuting) por las telecomunicaciones.

El *telecommuting* normalmente tiene que ver con el teletrabajo en el domicilio. El *telework* es un concepto más amplio, se refiere a poder trabajar desde cualquier parte. Es un concepto más flexible que el anterior.

Padilla Meléndez<sup>5</sup> agrega que el teletrabajo va mucho más allá de la cuestión de la distancia física y propone el termino *e-work*: “el teletrabajo clasificado únicamente teniendo en cuenta el lugar físico deja de tener sentido. Incluso puede ya no sea bueno hablar de teletrabajo, porque no hacer como la Comisión Europea que emplea ahora el termino *e-work*. Quizás deberíamos más bien de trabajo flexible, de mejora de la calidad de vida del empleado, de cambio organizativo global en la empresa, y no solo de cambio en la organización del trabajo, de algo normal, cotidiano, que nuestro vecino, familiar o nosotros mismos podemos estar haciendo sin ni siquiera denominarlo así.

La Asociación Española de Teletrabajo define el termino *e-work* como “una oficina real desarrollada en el mundo virtual; colaboración en equipo con una interrelación verdaderamente sinérgica y productiva. Los distintos componentes se encuentran diseminados geográficamente pero unidos en el proyecto común componiendo una organización distribuida”.

Ahora para definir el termino teletrabajo, es una forma flexible de organización del trabajo en la que éste se realiza, con la ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en un lugar distinto y alejado del que

---

<sup>5</sup> <http://www.educwe.com/esp/servicios/monografico/teletrabajo/1201207.asp> (visitado el 18 de enero del 2010)

ocupa la organización o la persona para la que se realiza el trabajo. El teletrabajo implica, por tanto, el uso de métodos de procesamiento electrónico de la información y de algún medio de telecomunicación para el contacto con la empresa o los clientes.

El teletrabajo abarca las actividades laborales por cuenta ajena realizadas total y parcialmente fuera de las empresas, el trabajo en casa o desde centros específicos y el trabajo móvil o nómada de aquellos trabajadores cuya actividad requiere desplazamientos permanentes, siempre que se trate de un trabajo soportado por las tecnologías de la información y las comunicaciones. Dentro del concepto de teletrabajo se incluyen también las actividades por cuenta propia realizadas para clientes distantes utilizando las telecomunicaciones. Se puede teletrabajar mediante contrato por obra o servicio, a tiempo parcial o completo, en nómina, como colaborador o en forma independiente, estos es, con las mismas modalidades de contratación que en el trabajo tradicional.

La actual expansión del teletrabajo es el resultado de dos factores que se interrelacionan de forma dinámica: la aplicación laboral de las tecnologías de la información y la existencia de una infraestructura de telecomunicaciones razonablemente avanzada.

Esta modalidad es practicada en Europa, ya que en nuestro país lo más parecido es lo que se le llama *free-lance*; el cual son esos trabajadores que laboran desde su hogar utilizando las comunicaciones pero que ofrecen servicios a terceros por cuenta propia y no pertenecen ni tienen contrato con alguna organización, ya que laboran independientemente, a diferencia del teletrabajo que laboran especialmente para una organización.

## **Ventajas y desventajas que puede traer el teletrabajo para la organización**

Siempre para la implantación de un nuevo tipo de laborar o un cambio organizacional en una empresa, deben existir las cosas favorables pero a la vez los contras que puede tener el cambio en la empresa, a continuación se les informara las ventajas y desventajas que puede tener la organización al implementar el teletrabajo.<sup>6</sup>

### **Ventajas:**

- Menos problemas de convivencia entre empleados;
- Mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos;
- Menor coste por producción;
- Menor infraestructura necesaria;
- Más acceso a profesionales de alto nivel;
- Eliminación de control horario;
- Mejora de plazos de entrega;
- Posibilidad de modificar horarios de trabajo,
- Eliminación del absentismo laboral;
- Implementación de las nuevas tecnologías de la información, ya que la empresa que contrata Teletrabajadores está obligada a disponer de equipos adecuados para poder realizar un trabajo ágil;
- Reducción de costos: la creación de un puesto de Teletrabajo resulta un 50% más barato que un puesto presencial;
- Facilidad de expansión geográfica;
- Crecimiento sin cambios estructurales.

---

<sup>6</sup> <http://teletrabajodesdeuruguay.blogspot.com/2008/09/el-teletrabajo-ventajas-y-desventajas.html> (visitado el 1 de febrero del 2010)

### Desventajas:

- Hay un punto de rendimiento decreciente empleando a teletrabajadores, donde el coste de un control de calidad es mayor que el valor que esos teletrabajadores aportan, ya que la supervisión del trabajador desde casa es menor;
- Suele haber pérdida de jerarquías;
- Las compensaciones monetarias pueden exceder del coste total del trabajador a tiempo completo en la oficina;
- Se pueden crear conflictos derivados de la lealtad de los teletrabajadores cuando accedan a los bancos de datos de la compañía;
- Se da una menor identificación del trabajador con la empresa;
- El aislamiento físico produce una menor socialización y participación del trabajador.

### **Ventajas y desventajas que puede traer el teletrabajo para el empleado.**

Así como existen las ventajas y desventajas de una organización a la implantación del teletrabajo igual trae en si algunas oportunidades o riesgos que puede correr el empleado al trabajar por este tipo de laborar. Las cuales pueden contribuir al mal desempeño y a las malas costumbres del teletrabajador.<sup>7</sup>

### Ventajas:

- Mayor autonomía y movilidad;
- Aumento de la productividad;
- Más oportunidades laborales;
- Mayor especialización;
- Más vida familiar;

---

<sup>7</sup> <http://teletrabajodesdeuruguay.blogspot.com/2008/09/el-teletrabajo-ventajas-y-desventajas.html> (visitado el 1 de febrero del 2010)

- Mejor integración laboral de personas con discapacidad;
- Más unificación familiar de objetivos;
- Posibilidad de combinar con tareas domésticas;
- Menor estrés;
- Menos desplazamientos;
- Elección personal del entorno de trabajo;
- Favorece el acceso a la formación (por medio de la teleformación), con la ventaja añadida de que se aprende a través del medio con que se va a trabajar;
- Más tiempo libre, mejor rendimiento que en la oficina, horario flexible, mejor calidad de vida;
- Herramienta útil para mejorar el ejercicio de cualquier profesión, desvinculada del lugar y del horario, adaptando "el trabajo a la vida" y no "la vida al trabajo", y sustituyendo "obligación" por "responsabilidad",
- Modalidad más racional de trabajo, permite recuperar la profesionalidad y la especialización en el trabajo autónomo e independiente;
- Significa también trabajar a gusto, con ilusión, con mayor dedicación y compromiso.

#### Desventajas:

- Inseguridad laboral, ya que puede hacer más frecuente un despido por la falta de contacto directo;
- Falta de ambiente laboral, el ambiente en el que el trabajador labora puede no ser el más apto para la realización de sus actividades,
- Puede provocar el sedentarismo, ya que se disminuyen los traslados y movimientos,
- Aumento de conflictos o distracciones dentro del núcleo familiar,

- Crea un sentimiento de poca valoración o aprecio por parte del empleado,
- Pérdida de colaboración y relaciones personales con otros trabajadores de su área.

## **TIPOS DE TELETRABAJO**

Existe una clasificación interesante de diferentes formas de teletrabajos según distintos criterios:<sup>8</sup>

- Tener en cuenta donde se realiza el teletrabajo;
- Observar cuanto tiempo se dedica al teletrabajo,
- Considerar el estatus de empleo del teletrabajador,
- Distinguir entre formas de teletrabajo individuales y colectivas.

## **SEGÚN EL LUGAR DONDE SE REALIZA:**

Teletrabajo en el domicilio: El trabajador pasa toda la jornada laboral en su hogar, trabajando ya sea por cuenta propia o por cuenta ajena. En el caso del teletrabajo en relación de dependencia, este es principalmente realizado por mujeres. Ahora la diferencia entre un teleempleado a domicilio y un teletrabajador autónomo (más allá de su estatus de empleo) es que el primero por lo general debe cumplir un horario fijo mientras que el trabajador independiente generalmente decide su horario según las obligaciones del día.

El teletrabajo autónomo generalmente implica la terciarización de servicios utilizando la mediación de TIC. Por lo general, los profesionales trabajan desde su casa, si bien no es una característica excluyente. Es el caso de traductores,

---

<sup>8</sup> <http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2types.htm> (visitado el 3 de febrero del 2010)

editores, profesores, diseñadores gráficos, desarrolladores de contenidos para páginas Web, etc.

*Telecommuting* o teletrabajo combinado: El lugar de trabajo varía entre la oficina y el hogar. Este concepto pone un gran énfasis en el no desplazamiento del trabajador. Este es el tipo de teletrabajo inicialmente ideado y desarrollado por Jack Nilles.

Teletrabajo móvil: El teletrabajador puede estar en cualquier parte, sea en su casa, en la oficina, o de viaje. Se conecta con la empresa o el cliente a través de TIC. Un punto indispensable es contar con una laptop, o computadora portátil para no tener que estar armando una máquina en cada destino. La tecnología de Internet inalámbrica que recientemente se ha comenzado a instalar en diversos espacios públicos, como por ejemplo parques, cafeterías, restaurante, aeropuertos o bares, los cuales permiten que tanto la organización como el cliente tengan una comunicación.

*Hotdesking*: Consiste en compartir un espacio entre varios trabajadores, ya que al ocupar el lugar por muy pocas horas, no se justifica el gasto económico de mantenimientos de un lugar. Comparte algunas características con el hotelling.

*Hotelling*. Modalidad en la que las sedes sociales de las empresas se diseñan como hoteles donde no existen espacios fijos destinados a un único empleado. Por lo general utilizan esta categoría consultores y técnicos, quienes pasan gran parte de su tiempo trabajando en la sede del cliente. Esta modalidad se utiliza cuando el trabajador pasa poco tiempo en su oficina, y como este tiempo es muy reducido, comparte su espacio con otras empresas u otros particulares. A través de un sistema de reservas se asignan lugares sólo para los días que el empleado trabajará *in-house*, o viceversa, el empleado ocupa el lugar la mayor

parte del mes, pero cuando no va a estar físicamente en ese lugar, se alquila por medio de un sistema de reservas; el lugar durante esos días.

Oficina satélite: Trata de unidades relativamente autosuficientes de una empresa que han sido reubicadas fuera de la empresa matriz. Es una forma colectiva de teletrabajo parecida al sistema tradicional de sucursales, que ya existe desde hace tiempo en muchas empresas. La principal diferencia es que, mientras que las sucursales tienen la función de ocuparse de las necesidades de los clientes locales, las oficinas satélite pueden estar ubicadas lejos de las oficinas centrales, pero desempeñar de todos modos una labor destinada a toda la organización, lo cual a veces tiene alcances a nivel global. Por lo general, estas sedes remotas se sitúan cerca del mayor número de empleados del departamento y cerca de lugares donde se pueda contratar personal con un perfil determinado. La sede está conectada electrónicamente con la unidad principal. Es una forma de descentralización donde prima la ubicación geográfica. Normalmente se trata de empleados de medio día. Es decir, es un tipo de telecentro donde existe un único cliente.

Centros de trabajos vecinales: Centros de trabajo equipados y financiados por diversas organizaciones, que se caracterizan por estar situados cerca de la residencia de quienes trabajan en ese lugar. Allí los teletrabajadores pueden responder llamadas telefónicas o correos electrónicos. En este caso se crea una oficina a distancia equipada con todas las conexiones informáticas y de telecomunicaciones necesarias, para que la utilicen los teletrabajadores (que pueden trabajar de manera regular o esporádica). Las principales razones de la implantación del teletrabajo en centros externos (ya sea telecentros o centros de trabajo vecinales) son: la necesidad de compartir el costo de los equipos necesarios para trabajar, tratar de evitar la soledad del teletrabajador y crear una “cultura de empresa” con estos encuentros.

Telecentros o centros de recursos compartidos: Centros de trabajo establecidos por un tercero, normalmente por la administración, para ser utilizados por profesionales autónomos o Pymes que por sí mismos no podrían acceder a las tecnologías de la información y a las telecomunicaciones que proporciona el centro.

Es importante señalar que los trabajadores no forman un grupo de trabajo sino que son independientes entre sí. El primer telecentro europeo se estableció en Francia en el año 1981. Luego siguieron Suecia y Dinamarca en el año 1985. Durante la década de los 80 se establecieron diversos telecentros bajo el nombre de *development telecentres*. Algunos de los principales servicios ofrecidos por los telecentros son: servicios de información, servicios de telecomunicaciones, servicios de consultoría sobre herramientas tecnológicas, acceso a información pública y educación. Estos telecentros suelen funcionar como infraestructuras de apoyo en áreas periféricas o económicamente desfavorecidas, como medio para fomentar su desarrollo económico. Los telecentros les brindan a los teletrabajadores una alternativa a la “oficina en casa” y al mismo tiempo les pueden ahorrar a las empresas los costos que acarrea el tener que instalar oficinas satélite.

*Telecottage*: Es un tipo de telecentro ubicado en poblaciones pequeñas o rurales, donde se desarrollan servicios para empresas ubicadas en áreas urbanas. Por lo general están equipados con faxes, fotocopiadoras, módems, conexiones a Internet y equipos de videoconferencia. Los habitantes de la zona pueden utilizarlos ya sea para empresas o tareas comunitarias. En los países escandinavos, están promovidos por instituciones locales, en colaboración con empresas. Por lo general son autosuficientes desde el punto de vista económico.

Existen 2 tipos de objetivos en los telecentros: telecentros con objetivos sociales (orientados al desarrollo) y telecentros con objetivos económicos

(orientados al comercio). Los telecentros rurales o telecottages pertenecen al primer grupo ya que su principal objetivo suele ser promover el desarrollo de una región o una minoría que habita un área determinada. Estas oficinas ubicadas en áreas rurales o en poblaciones pequeñas permiten a sus habitantes acceder los mismos servicios que si estuvieran en una gran ciudad.

Tal como indica la página *Euro-Telework*, el desarrollo de los *telecottages* en algunos lugares de Europa, como Gran Bretaña, Irlanda y Escandinavia, constituye un fenómeno vinculado a estrategias de introducción del teletrabajo para superar problemas locales estructurales y para reforzar la presencia de tecnologías de telecomunicaciones en las regiones. En Europa, es común que los telecentros y los *telecottages* ofrezcan también cursos de capacitación, en especial sobre del uso de las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones. Algunos telecentros funcionan también como servicios de asesoría a las pequeñas empresas, por lo tanto, cuentan con la presencia de comunicadores, publicistas y psicólogos.

Oficinas virtuales: Se trata de una forma de organización de trabajo totalmente descentralizada, en la que todo el personal de una empresa trabaja a distancia, comunicándose mediante las telecomunicaciones, y en la que la empresa no posee oficinas centrales en el sentido físico de la palabra. Las empresas virtuales suelen contar con trabajadores en diversos países.

### **Según el tiempo que consumen**

Teletrabajadores marginales: Son quienes trabajan lo suficiente como para que se les pueda definir como "teletrabajadores", pero la frecuencia o la regularidad es insuficiente para que el teletrabajo se convierta en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. Psicológicamente, la persona sigue siendo un trabajador en el sentido convencional de la palabra, ya que su lugar de trabajo

principal siguen siendo las oficinas de la empresa. Normalmente, el teletrabajador marginal dispone de pocos equipos de oficina en su casa.

Teletrabajadores sustanciales: Para éstos el teletrabajo es regular y frecuente, por lo cual se ha convertido en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. Las oficinas de la empresa se siguen considerando como el lugar de trabajo principal, pero también se ha creado una rutina de trabajo en casa. Por lo general se trata de teleempleados que, en la mayoría de los casos, disponen de algunos equipos tecnológicos en su casa. En cierta manera, el vínculo entre empresas y empleados comienza a parecerse a la relación que existe entre un cliente y un proveedor.

Teletrabajadores primarios: Son teletrabajadores *full-time* para quienes el teletrabajo se ha convertido en su única forma laboral. Tal vez esporádicamente tengan que visitar la oficina (en el caso de no ser autónomos) pero su casa se considera como el centro de su actividad laboral. En su casa disponen de todos los equipos necesarios para el trabajo diario y suele actualizarse constantemente.

### **Según el estatus de los trabajadores**

Teletrabajadores por cuenta ajena o teleempleados. El contrato de empleo contempla la casa del empleado como lugar de trabajo, además de las oficinas de la empresa.

Teletrabajadores autónomos: El trabajador elige trabajar en su casa. Hoy en día hay cada vez más empresas que deciden renunciar a la idea de una oficina formal y continúan desarrollando sus actividades en base a una red. La mayoría de los teletrabajadores autónomos trabaja desde su domicilio. La Asociación Española de Teletrabajo (AET) define al emprendedor como un nuevo tipo de microempresario, que puede incluir a profesionales y también a “amas de casa,

parados (nota: desempleados), discapacitados y otros, a menudo marginados de la sociedad tradicional.”

Teletrabajo informal: Se adopta el teletrabajo como un acuerdo entre jefes y empleados aunque formalmente no sea parte de su contrato de trabajo.

### **El teletrabajo como alternativa de trabajo.**

Para este caso se pueden plantear tres respuestas las cuales pueden llevar a saber si el teletrabajo en realidad es una buena opción para laborar; en función del demandante:

1. *Personas con un buen nivel de formación y capacitación profesional:* son sin duda, los mejor situados para conseguir trabajar de esta forma, lo que ocurre, es que siguen dependiendo en gran medida, del sistema de gestión de la empresa para la que trabajen, pero el hecho de disponer de una profesión, lo acerca mucho al Teletrabajo, ya que sólo se necesita una pequeña formación adaptativa.
2. *Personas sin profesión definida con conocimientos someros de ofimática:* en muchos casos, han sido víctimas de cursos intensivos que prometían como premio a la formación, una facilidad increíble para encontrar trabajo sencillo y desde casa. Lástima que eso de que te mandan textos para escribir o contabilidades sencillas para procesar no sea verdad; hace unos años, justamente por la carencia de sistemas mecanizados sí que existía este trabajo, pero actualmente, gracias al abaratamiento de los ordenadores, unido al perfeccionamiento de los sistemas de dictado automático, no queda prácticamente más que alguna muestra testimonial.
3. *Personas dispuestas a autoemplearse:* Las personas con mentalidad emprendedora, son las que siempre buscan el ir innovando en sus

servicios para poder sobresalir en el mercado; en esta época de crisis siempre requieren de generar una buena productividad y a la vez reducir los costos.

Y al ver lo anterior podemos enunciar las siguientes conclusiones:

- El Teletrabajo no es la solución al paro;
- El Teletrabajo no es útil para todo el mundo,
- El Teletrabajo requiere una formación profesional específica previa,
- El Teletrabajo no va unido necesariamente a la informática e Internet,
- El Teletrabajo no sirve como solución temporal,
- El Teletrabajo requiere un nivel organizativo y de auto-gestión muy alto,
- El Teletrabajo no puede venir impuesto.

### **El teletrabajo en México.**

Existen diversas aplicaciones y herramientas de muchas empresas con las que es posible trabajar sin estar presentes en la oficina. Algunas de ellas son provistas en México por las compañías Neoris, NTRGlobal y Siemens Enterprise Communications.<sup>9</sup>

"Aún hay un largo tramo por avanzar para que exista realmente el teletrabajo en México", asegura Carlos Castilla, vicepresidente de Neoris México. "La tecnología existe y está disponible, sin embargo, la cultura de ser productivo sin estar en la oficina es algo que falta". Castilla dice que la influenza y lo que generó hizo pensar seriamente en el teletrabajo como una opción para futuras contingencias.

---

<sup>9</sup> <http://www.eluniversla.com.mx/articulos/53900.html> (visitado el 16 de febrero del 2010)

**Neoris** está dedicado al sector de almacenamiento de datos pero recientemente ha entrado también al de bienes de consumo, al proceso de venta y entrega de mercancía y productos en changarros y tiendas en México. Cuenta con un sistema para llevar el control de vendedores, camiones y mercancía. Su solución está dirigida a corporativos como Grupo Modelo, Coca-Cola o Sabritas, compañías que todos los días reparten sus productos en miles de puntos en las ciudades del país. Estas empresas deben saber todos los detalles del proceso de venta de cada tienda todos los días.

"Neoris creó una solución a la par con la firma SAP (Sistemas, aplicaciones de productos)<sup>10</sup> el cual ayuda a administrar a la fuerza de ventas y puede incluso a hacer campañas de marketing; apoya en todos los procesos de preventa para la gestión de ventas en changarros. También monitorea la logística y ubicación de clientes, cuándo llegaron, si se hizo la transacción, si descargaron el material, etcétera", explica Castilla. Agrega que los clientes de bienes de consumo tradicionalmente hacían estos procesos pero los costos eran muy elevados para la compañía, y utilizaban aparatos grandes y costosos como las viejas PDA, donde capturaban información relevante para la venta, pero no toda la que necesitaban "y ahora la nueva solución de Neoris y SAP, que es independiente del hardware, puede ser usada en una BlackBerry u otro dispositivo móvil; es más amigable la comunicación remota", dice el directivo de Neoris.

**NTRGlobal:** El gerente general de NTRGlobal, Xavier Alegría, coincide con Carlos Castilla que México no está listo aún para que los empleados trabajen desde el hogar. Alegría dice que por ahora existen tecnologías dirigidas a empresas para que gestionen algunos procesos a distancia. "Manejamos tres herramientas. Una es NTR Support, plataforma de soporte remoto donde los departamentos de soporte técnico de las empresas pueden vía remota apoyar a usuarios internos o a clientes. Otra es NTR Admin, que es para la administración y

---

<sup>10</sup> <http://www.sap.com/mexico/index.epx> (visitado el 17 de febrero del 2010)

monitoreo de los activos de la empresa vía remota, con activos me refiero a las computadoras de la organización y a laptops, servidores o ruteadores. Y la tercera es NTR Meetings, para realizar reuniones a distancia", explica Alegría.

NTRGlobal asegura que la combinación de estas herramientas la organización contará con una plataforma completa para manejar su negocio vía remota. Todo se puede manejar a través de una computadora en la oficina central, lo único que se requiere es una conexión a internet; depende de las funciones que se usen pero Alegría dice que no será necesario tener web de banda ancha, pueden utilizarse módems incluso.

NTRGlobal cuenta en México con 600 clientes, desde Pymes hasta corporativos en el sector público y privado. El directivo señala que en los últimos años han subido las ventas de sus productos por la necesidad cada vez mayor de realizar procesos a distancia.

**Siemens Enterprise Communications (SEN):** "En situaciones como las que estamos viviendo, las soluciones de Siemens Enterprise son adecuadas para que los colaboradores estén comunicados entre sí, sin necesidad de estar en el mismo espacio físico, no demeritando los procesos de negocios establecidos en una empresa", dice en un comunicado Rafael González Azuara, director de Mercadotecnia de Siemens Enterprise Communications en México.

La telepresencia, trabajadores remotos y *teleworkers* son conceptos que actualmente son una realidad, según Siemens. *¿Está su empresa preparada para el teletrabajo?*

Gerardo Melgoza, director general para México y América Central de SonicWALL. Aun cuando el riesgo de una pandemia parece evitable, el creciente número de casos detectados de influenza (gripe porcina) en todo el mundo es

comprensiblemente preocupante. Con las lecciones que nos dejan situaciones similares, como el brote de SARS en 2003, es probable que haya una exigencia mayor para restablecer las economías de los países afectados, por lo que entiendo y simpatizo con algunas de las inquietudes que están enfrentando los altos ejecutivos de las empresas.

Si bien podría ser improbable que el gobierno emita un mandato para el cierre forzoso de las oficinas, la realidad es que muchos negocios prefieren, de forma voluntaria u obligatoria, hacer que sus empleados trabajen desde sus hogares y así tener menos empleados en las oficinas. Sin embargo, la cuestión aquí es si las empresas conocen las opciones que tienen para evitar el ausentismo laboral y, al mismo tiempo, seguir siendo operativos.

En este sentido, la disponibilidad actual y la sofisticación de la tecnología móvil ya no deben recorrer un largo camino para permitir que el personal trabaje sin tener que asistir a la oficina. La tecnología está lista, pero ¿es segura?

Lamentablemente, la disponibilidad de la tecnología móvil no es el único factor que está en juego aquí. Ciertamente, hay mucho más en el trabajo a distancia que enviar trabajadores a casa con su laptop.

El incremento del trabajo a distancia significará que más empleados, socios, consultores podrán tener acceso a los recursos corporativos de forma remota, utilizando laptops, PDAs, Smartphones, PCs en hogares o PCs en ciber-cafés fuera del tradicional perímetro de redes (y fuera del control directo del departamento de sistemas), a través de conexiones de Internet, que no son seguras del todo. Estos dispositivos sin administración están propensos al robo, hackeo, licencias anticuadas de anti-virus, descargas inseguras, así como infecciones por malware. Por ello, definir las políticas y reforzar la seguridad de los datos será más importante que nunca.

La conclusión es que bajo una situación de contingencia, no sólo los empleados deberán seguir políticas que protejan su salud, sino que también se deben establecer lineamientos para la seguridad de los equipos desde los cuales trabajan y se conectan a los recursos de las empresas.

### **Experiencias de teletrabajadores en México.**

Recopilación de experiencias de teletrabajadores en México en año 2009, se puede tomar como ejemplo el siguiente caso: Laura es una de tantas personas que tuvieron que trabajar desde casa por orden de su empresa: "Al principio me gustó la idea, pero ahora ya no, no me puedo concentrar, debo pagar las llamadas que hago a celulares y al final gastaré más en utilizar mi propio papel, jabón, agua y luz", comenta.<sup>11</sup>

El caso de Laura y de su empresa es similar a algunas en México que tuvieron que realizar ese esquema de trabajo durante la contingencia sanitaria de las semanas pasadas. "En México aún tenemos costumbres laborales muy arraigadas como checar una tarjeta en la empresa, cubrir un horario y estar visibles en la oficina", comenta Ernesto Piedras, director general de *The Competitive Intelligence Unit* (CIU).

"Yo creo que es un buen momento de replantear el tener una verdadera agenda digital nacional, porque cada vez que tengamos una contingencia sanitaria o de cualquier otra índole tendremos problemas laborales", señala Piedras.

José Otero, presidente de *Signals Telecomm Consulting*, apoya a Piedras al considerar que "la contingencia sanitaria que está viviendo México podría ser un fuerte catalítico para acelerar la adopción de banda ancha residencial. Esto

---

<sup>11</sup> <http://www.eluniversal.com.mx/Articulos/53867.html> (visitado el 18 de febrero del 2010)

permitiría que muchos empleados puedan por medio del teletrabajo continuar cumpliendo con sus obligaciones laborales".

Otero destacó que en términos de disponibilidad de infraestructura, los operadores han invertido más en zonas residenciales de alto poder adquisitivo, por lo que es ahí en donde existe más de una alternativa para conectarse y no se prevé que haya una congestión por un uso mayor del normal.

En los primeros días de la contingencia sanitaria los servicios de Windows Live (Messenger, Hotmail y portal web de noticias) tuvieron un crecimiento de 33% y los pageviews o vistas de páginas se dispararon un 60%.

"Esto fue generado por la propagación de este virus desconocido y por la orden de trabajar desde el hogar, lo cual provocó una fuerte demanda por obtener información", dice Javier Escobedo, director de Prodigy MSN. "Además, por la cancelación de clases, muchos niños y jóvenes pasaron más tiempo en casa y por tanto nuestra área de entretenimiento también aumentó".

Finalmente, Alejandro Álvarez Blanco, director general de la reclutadora Randstad, asegura que los puestos de niveles medio-altos aún no tienen la cultura de trabajar en casa, pues cuando se les llama por teléfono para checar cómo va su trabajo o si necesitan algo, simplemente no están en el lugar.

"Depende mucho el puesto y el nivel de la persona pero todavía hace falta la parte de responsabilidad para que exista el teletrabajo en México", comenta. El directivo recomendó a las empresas brindar a su personal equipo móvil y al mismo tiempo fomentar una cultura donde los empleados trabajen por lo menos un día a la semana desde su casa aunque no haya contingencia.

## 2.4.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nos referimos al teletrabajo de personas que pertenecen a una organización, no aquellos trabajadores que trabajan desde su hogar utilizando las comunicaciones pero que ofrecen servicios a terceros, bajo modalidades free lance (es la actividad cuya persona aplica para realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas ).

Para VICAN<sup>12</sup> el teletrabajo no representa una fuente especial de creación de nuevos empleos, solo desplaza los puestos y las actividades existentes; es una nueva forma de organizar el trabajo, con un desplazamiento de sectores en baja a sectores en expansión.

Para SCAJOLA<sup>13</sup>, a través del teletrabajo es posible contar con un área nueva de oferta, aumentando las posibilidades de ocupación de personas con desventajas. El teletrabajo correctamente aplicado ofrece una serie de oportunidades positivas, reorganizando el trabajo en el espacio físico y en el tiempo en que es prestado, modificando el vínculo existente.

Para la descripción de puestos bajo la modalidad del teletrabajo hay que tener en cuenta el tipo de trabajo, la personalidad requerida para el puesto y los elementos que serán necesarios para realizar la tarea.

---

<sup>12</sup> Vican Pierre, *Le Guide Du Teletra Vail*, Mannitoba, Paris, 1998, pag. 192 y siguientes.

<sup>13</sup> Scajola Silvano, *Il telela Voro*, Editorial. Lavoro, Roma, 1998, pag. 18 y siguientes.

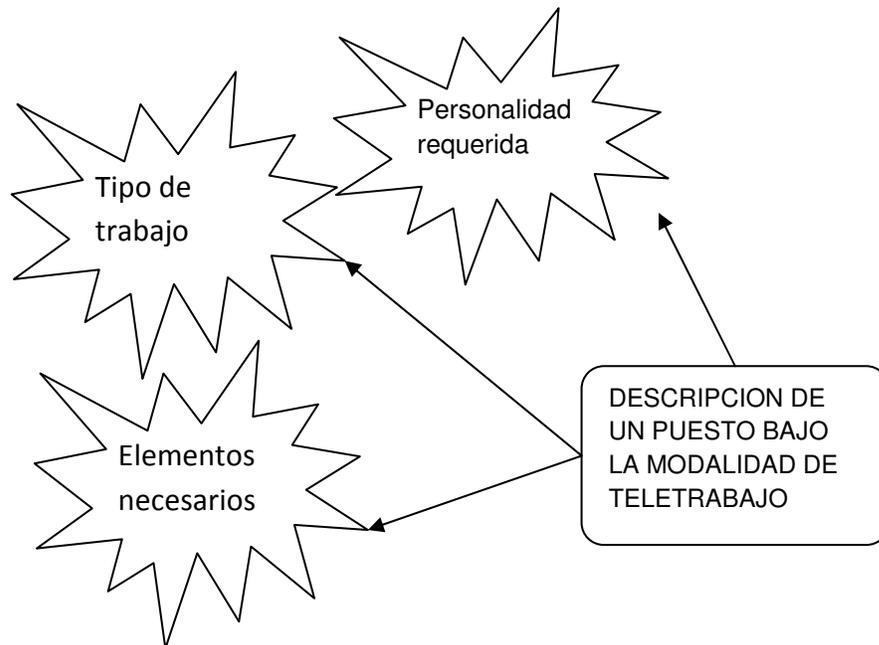


Figura 1. Descripción de un puesto bajo la modalidad de teletrabajo<sup>14</sup>

Para BRACCHI Y CAMPODALL'ORTO otro elemento importante es la implementación de un programa piloto de teletrabajo, y que este tenga lugar en una estructura de alta flexibilidad.<sup>15</sup>

Las etapas para iniciar un proyecto de teletrabajo son:

1. Fase preliminar;
2. El proyecto piloto,
3. Evaluación del proyecto piloto,
4. Implementación en firme

Dentro de la fase preliminar destacan las siguientes etapas:

- Definición estratégico del objetivo;
- Designación del coordinador del proyecto y del equipo,
- Logro de consenso,

<sup>14</sup> Alles Alicia Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª ed., Buenos Aires, p. 133

<sup>15</sup> Briacchi, Giampio y Campodall Orto, *Prgettare il televoro*, Milan, 1997, Capitulo 4, p. 235

- Definición del área donde se aplicara el teletrabajo,
- Definición de las características del “experimento”.

### **Áreas donde aplicar el teletrabajo.**

El teletrabajo resulta adecuado en los sectores en que existe una intensa actividad de elaboración de datos y la necesidad de garantizar la continuidad del servicio ofrecido. A esas áreas tendrían que apuntar quienes se propongan el teletrabajo como una salida laboral autónoma. Áreas en que puede aplicarse el teletrabajo:

### **Comunicación y Diseño**

- Redacción y publicación: Resumir, redactar, corregir borradores y hacer índices son tareas apropiadas para teletrabajadores que tienen conocimientos de publicación, muy cotizados sobre todo si se combinan con la capacidad de manejar temas científicos.
- Editora, gráfica y elaboraciones multimedia: Esta es un área para teletrabajadores con una preparación especial en las actividades de publicación, gráfica, diseño y en la realización de proyectos editoriales multimedia. Este trabajo puede incluir la realización de presentaciones de proyectos sobre papel o con tecnologías multimedia, así como en diapositivas en formato 35 mm.
- Diseño de páginas Web: Muchas empresas necesitan ayuda para elaborar sus propias páginas Web. Esto supone un nuevo terreno laboral, que requiere el conocimiento del lenguaje de HTML, *software* apropiado y preparación en la publicación de información. Son de gran utilidad los conocimientos de programación en *cgi-scripting*, *HotJava*, *JavaScript* y HTML dinámico, muy útiles para creación de sitios Web más interactivos.

➤ Búsqueda de información (*Information broking*): Ideal para corredores de información expertos que ayudan a sus clientes a encontrar la información que precisan, normalmente en una gran masa de documentación disponible, electrónica o sobre papel. Estos profesionales suelen estar especializados en un área en concreto, y disponen de una amplia red de contactos personales

### **Programación**

➤ Conversión de datos: Convertir datos de un disco o de un formato de software a otro es un servicio que se solicita frecuentemente. Requiere un amplio conocimiento de los paquetes de *software*.

➤ Programación informática/apoyo al *software*: Realización de software y apoyo técnico telefónico especializados y personalizados con respecto a necesidades especiales, que en la actualidad tienen un mercado considerable. Los proveedores deberían cerciorarse de que reciben una indemnización profesional adecuada, un seguro que suele ser más bien caro, pero necesario en caso de que el asesoramiento acarree perjuicios económicos para el cliente.

### **Secretaría**

➤ Servicios para oficinas (*Office services*): Las oficinas virtuales han ido haciendo su aparición con una frecuencia cada vez mayor, ofreciendo posibilidades de representación oficial para pequeñas empresas y profesionales autónomos, garantizando el servicio de secretaría telefónica, dirección postal y telemática y el uso temporal de locales para encuentros y reuniones. De esta forma, empresas de dimensiones muy reducidas pueden dar una imagen más profesional, delegando las actividades tradicionales de secretaría.

➤ Servicios de traducción: Los servicios de traducción, para los que puede utilizarse principalmente el correo electrónico, pueden tener un mercado

interesante, especialmente si van unidos a otros servicios informáticos, como la edición y publicación electrónica. La posibilidad y la capacidad de establecer una red entre teletrabajadores de distintos idiomas pueden permitir ofrecer un servicio completo.

➤ Contabilidad: Los teletrabajadores con una preparación de tipo contable pueden tener posibilidades de utilizar su preparación de forma provechosa, incluyendo además la posibilidad de aceptar trabajo por cuenta de otros gestores y contables.

➤ Procesamiento de datos: Entre los posibles trabajos en este campo, cabe destacar los siguientes:

1. Realización de índices, síntesis, resúmenes de documentos;
2. Administración de servicios bancarios,
3. Administración de suscripciones a revistas, etc.

➤ Transcripción de sonido, transcripción remota: El teletrabajador transcribe un texto con el ordenador y lo entrega en diskette, impreso o por correo electrónico. Se recomienda combinar esta tarea con servicios de redacción. Cada vez hay menos demanda de servicios de mera transcripción, pero algunas empresas todavía los utilizan con regularidad, siempre que sean de alta calidad y bajo coste.

### **Recursos Humanos**

➤ Registro de las cualificaciones del personal disponible. Agencia de recursos humanos (*Skills register*): Muchos telecentros llevan un registro de los currículums de los trabajadores disponibles, y si una empresa recurre a uno de ellos, puede preverse una comisión por el servicio que ha prestado el telecentro. Otros telecentros disponen de un tablón de anuncios, en el que los teletrabajadores pueden presentarse y hacerse publicidad, fijando encuentros y estableciendo formas de colaboración.

➤ *Formación (Training)*: Muchos telecentros imparten cursos de formación para teletrabajadores centrados en los requisitos concretos necesarios, a pesar de que hoy en día la mayor parte del *software* existente lleva guías de aprendizaje interactivas.

### **Perfil para un teletrabajador**

El teletrabajador debe reunir una serie de requisitos en cuanto a capacidad física, rasgos de personalidad y requerimientos profesionales.

- En cuanto a capacidades físicas, el teletrabajo debe ser un trabajador con algunas habilidades manuales, que pueda, por sí sólo o con la ayuda técnica adecuada, utilizar un teclado de ordenador, leer información de una pantalla, escribir o dictar y usar adecuadamente un teléfono.
- En cuanto a los rasgos de personalidad, debe ser una persona equilibrada, capaz de comprometerse, que no precise de estímulos externos para realizar el trabajo, autosuficiente para organizarse y con capacidad para superar los problemas del aislamiento que pueden derivarse del hecho de trabajar en el propio domicilio.
- Y con respecto a las capacidades profesionales, serán aquellas que las exigencias específicas de la actividad demande, ninguna distinta de las que serían precisas para desarrollar esta misma actividad dentro de la sede de la empresa.

El teletrabajador se enfrenta a condiciones mejores en su práctica laboral, pero que tienen sus contrapartidas en forma de cambios en el proceso de socialización, en cambios en su currículum y en forma de mayores exigencias que, muy resumidas son:

- **Competencia profesional:** Un trabajador tiene que ser, ante todo, “empleable”. Y para ello tiene que poseer una sólida formación profesional

de base y comprometerse vitalmente en un proceso de formación y adaptación permanente.

- **Competencia tecnología:** si las herramientas de trabajo son informáticas y si el mundo laboral se comunica a través de las redes telemáticas, debe de dominar tanto las herramientas como las redes. Y dada la rapidez con que evolucionan tanto las herramientas como los canales de comunicación, esa competencia tecnológica tiene que ser continua.
- **Competencia social:** la capacidad de relación “a través de las redes de comunicación”. Si el mercado es universal, las relaciones tienen que ser universales. El trabajador tiene que ser, al mismo tiempo, su propio agente de publicidad. Tienen que hacer su propio mercadeo.
- **Espíritu emprendedor:** fundamental para todo lo anterior, si trabaja para otros, y más aún si decide emprender su propia empresa.
- **Cambio de mentalidad:** pasar de una situación como la actual y la que ha visto “en casa” de trabajar para una empresa de por vida a esta nueva situación no es fácil. Se necesita cierta fortaleza síquica cuando se marcha en solitario y, a veces, en el caso de muchos teletrabajadores, en soledad.

### **Herramientas que utiliza el teletrabajador**

A continuación se presentan las herramientas importantes y más usadas que se pueden usar para la aplicación del teletrabajo, estas herramientas ayudaran a que el teletrabajador tenga un mejor desempeño y a la vez ver las opciones que puede usarse para implantar dicho método.

#### 1: Mensajería instantánea:

Permite enviar y recibir mensajes escritos uno a uno o entre varios miembros de un grupo. Permite también el intercambio archivos. El problema es que se acaba chateando con los colegas.

## 2: PDA:

Reúne en un solo dispositivo teléfono, email, calendario permitiendo que el trabajador esté conectado desde cualquier lugar con el centro de trabajo. Pensado sobre todo para aquellos que viajan mucho.

## 3: Teleconferencia:

Permite que unos múltiples usuarios participen en la misma llamada telefónica en tiempo real a bajo coste. El mayor problema es que no se sabe quién habla en cada momento.

## 4: Videoconferencia:

Añade a una conferencia telefónica el vídeo o imagen. Muy útil en caso de reuniones entre diferentes centros o sedes de una misma organización ya que reduce los desplazamientos de los trabajadores. El mayor problema es que se necesitan una muy buena conexión para que no haya retardos excesivos que hagan imposible la comunicación. Además de un alta inversión en equipamiento.

## 5: *Web conference*:

Muy empleado para distribuir a grupos de 30-40 personas presentaciones y/o demostraciones.

## 6. *Wiki or ftp*:

Ambos están pensados para compartir gran cantidad de archivos o documentación entre equipos de trabajo. La *wiki* además permite que los participantes añadan y actualicen dicha información.

## 7: Tecnologías de Colaboración:

Son herramientas pensadas para intercambiar información. Un ejemplo claro es *MeetingPlace* que permite a un usuario compartir en tiempo real su escritorio con otro

## 8: Plataformas de comunicación:

Existen plataformas *software* que integran varias tecnologías de comunicación telefonía, telefonía móvil (cuarta generación), PDA, mensajería y correo electrónico.

9: Dispositivos de comunicación:

Mejoran las comunicaciones entre múltiples usuarios para establecer reuniones. Como un calendario compartido.

10: Telepresencia:

Es una videoconferencia de alta calidad por lo que requiere un canal de gran ancho de banda. La inversión puede alcanzar los \$500,000.00

## **2.5.-LA CRISIS FINANCIERA DE LA ERA MODERNA.**

Dentro del periodo 2007 a 2009 se dio a conocer la crisis económica mundial que comenzó ese año, originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

Muchos autores economistas y financieros consideran que no se trata de una verdadera crisis, sino que más bien es una oportunidad de crecer y tener nuevas ideas dado que el termino crisis carece de definición técnica precisa pero está vinculado a una profunda recesión; esta, a su vez, se define como dos trimestres consecutivos de decrecimiento económico. Por el momento este fenómeno no se ha producido en la mayor parte de economías desarrolladas. Según algunas fuentes, la crisis podría finalizar en 2010.

### **La crisis en México**

La crisis económica en México de 2007-2009 está relacionada directamente con la crisis ocurrida de manera simultánea en varios países alrededor del mundo. La desaceleración de Estados Unidos y la dependencia económica de México

hacia su vecino del norte contribuyeron a aumentar los efectos de la crisis. A este cuadro se suman otros hechos internos, especialmente la pandemia de la Influenza porcina, que afectó al país desde abril del 2009.

Como resultado de esta crisis, se reportó una contracción de 7% del producto interno bruto (PIB) mexicano<sup>16</sup>, lo que representa una de las mayores caídas no solo en América Latina si no en todo el mundo. Las posturas oficiales relacionan esta caída con el episodio de la epidemia de la influenza, pero hay indicios de que el desempeño negativo de la economía mexicana en 2009 es resultado de procesos de mayor alcance. Por ejemplo, en julio de 2009 el INEGI presentó un informe que revela que de 2006 a 2008 la desigualdad económica en el país ha crecido, lo que requiere decir que el decil de nivel socioeconómico más alto de la población aumentó sus ingresos, mientras que los cuatro deciles más bajos vieron reducir su participación de la riqueza nacional.

### **Devaluación del peso mexicano.**

A lo largo de 2008, el peso mexicano se vio sometido a sucesivas devaluaciones que le llevaron a perder alrededor del 50% de su valor frente al dólar estadounidense. Esto ocurrió en el marco de la crisis financiera mundial, que entre otras cosas implicó la quiebra de numerosas instituciones bancarias, la más importantes ocurrieron en Estados Unidos. En México los inversionistas comenzaron a adquirir grandes cantidades de dólares. Al aumentar la demanda de la divisa estadounidense, el peso se devaluó. En diciembre de 2008 la depreciación del peso mexicano alcanzó 26.70%, con una cotización de 14 pesos por dólar. La situación llegó al extremo que el congreso de la unión solicitó al banco de México, aclarar el modo en que se pretendía enfrentar la devaluación de la moneda nacional.

---

<sup>16</sup> Escalera Antezana Oscar, “*Las fuentes de la crisis financiera*”, El financiero, 6 de marzo del 2009

Como medida precautoria, el Banco de México había venido inyectando fuertes cantidades de dólares al mercado con el propósito de contener la devaluación del peso. Hacia febrero de 2009, la reserva de dólares de Banxico había perdido 20 mil 62 millones de dólares, que fueron destinados a aminorar la presión sobre el peso. Algunos especialistas atribuyeron la volatilidad de la cotización del dólar a una combinación de múltiples factores. Entre estos se encuentra el citado aumento de la demanda de la divisa, pero se añade también la acción de los especuladores, el retiro de inversiones en divisas extranjeras y una mala percepción del desempeño de la economía mexicana.

Déficit en las finanzas públicas. La caída en el precio del petróleo y la menor recaudación por concepto de impuestos, generaron una reducción en los ingresos del estado mexicano. Habiendo menos dinero disponible en las arcas nacionales, La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dio a conocer la decisión del Gobierno de la República de recortar el presupuesto público en 35 mil millones de pesos. A este recorte presupuestal anunciado el 28 de mayo del 2009 se sumo un segundo reajuste por 50 millones de dólares al presupuesto de egresos de la federación para 2009. Este fue anunciado el 24 de julio de 2009 por el secretario de Hacienda. Desde que se dio a conocer el primer reajuste presupuestal se anuncio que esta medida no afectaría los programas sociales del gobierno. Sin embargo, en los días siguientes la crisis financiera del estado mexicano alcanzo a dos aéreas directamente implicadas en el bienestar social. Primero la crisis impacto a las universidades públicas y mas tarde tocó al sector salud.

Pronósticos de la contracción del PIB mexicano para 2009 México es uno de los países que ha presentado las cifras más alarmantes de contracción de su economía nacional en el marco de la crisis económica del final de la primera década del siglo XXI. Desde que inicio la contracción de su economía en el último trimestre de 2008, México ha presentado muy pobres desempeños económicos que lo ubican incluso a la zaga de todos los países latinoamericanos. El 15 de julio

de 2009, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe pronosticó que para 2009 la caída conjunta de la economía latinoamericana sería de 1.9%. En ese marco, el peor pronóstico correspondió a la economía mexicana, a la que se aseguró una caída de 7.0% para ese año. En un segundo lugar se ubicaría Costa Rica, con una contracción cercana a 3.0% de su PIB. El desempeño económico de México sería menor incluso que el de algunas de las naciones más pobres de la región, como Haití y Bolivia.

### **Desempleo.**

Desde el tercer trimestre de 2008 se advirtió a México una elevación importante del índice de desempleo abierto. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), que arroja información mensual sobre la situación del empleo en el país, durante el 2007 y la primera mitad del año 2008 hubo una estabilidad la tasa de desocupación, casi siempre menor a 4.00%, con elevaciones mínimas durante los primeros meses de esos dos años. A partir del mes de julio de 2008 se observó un repunte del desempleo abierto en la República Mexicana, cuando el indicador dio 4.15% de la población desempleada. En Julio de 2009, la tasa ya alcanzaba 6.12%. Este aumento de la desocupación abierta en el país ha afectado principalmente a las mujeres.

De acuerdo con los datos arrojados por la ENOE, entre julio y noviembre de 2008 más de 316 mil personas se quedaron sin trabajo en el país. Así, en noviembre de 2008, alrededor de un millón 900 mil personas se encontraban en paro forzado. La contracción del mercado laboral formal se amortiguó ligeramente con el ingreso de poco más de 300 mil personas a la economía informal, en la que el INEGI ubicada a 11.8 millones de personas (más del 10% de la población total de México). Por su parte el Instituto Mexicano del Seguro Social reportaba que más de 356 mil trabajadores y trabajadoras habían sido registrados como derechohabientes, pero de ellos el 45% eran empleados eventuales. Al concluir el

año 2008, la CEPAL pronosticaba que el año siguiente otras 390 mil personas se quedarían sin empleo en México.

Ahora en el 2009 la tasa de desempleo para agosto fue incrementándose un 6.28% mientras que para el mismo mes del año del 2008 fue de 4.2%; esto comprueba que el desempleo se ha ido incrementando y que esto pueda llevar a que se puedan generar otro tipo de formas de laborar en el cual podría ayudar a la economía y a generar más empleos en México.

A continuación la siguiente tabla describe las tasas de desempleo tomando como referencia que es una encuesta que genera mensualmente el INEGI.

#### TASA TOTAL DE DESEMPLEO

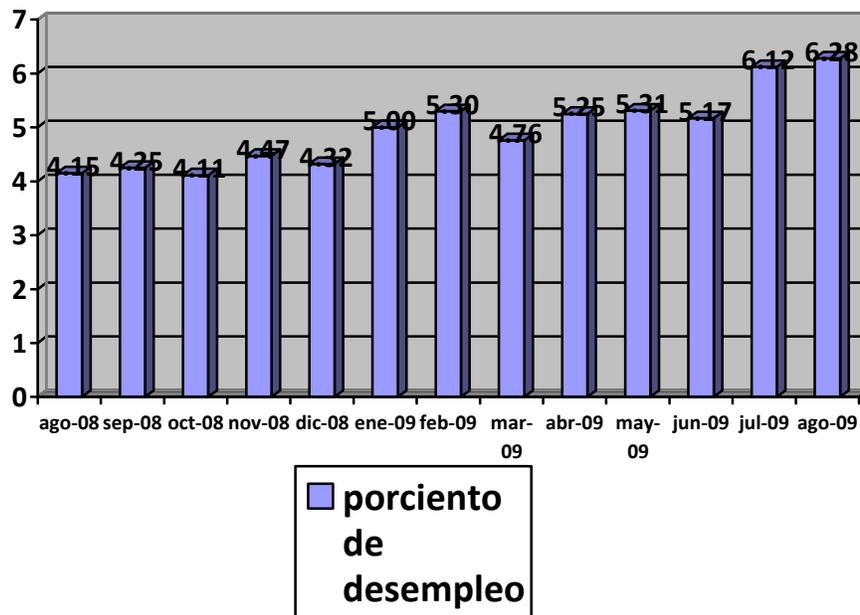


Tabla 1. Tasa de desempleo en México.

Advirtió el Fondo Monetario Internacional (FMI) que el desempleo en las economías desarrolladas podría prolongarse hasta el 2011 en una tasa de 9%, si no se completa el saneamiento del sector financiero.

Según expertos de la FMI aseguran que los sectores que crean más fuentes de trabajo en este tipo de economías son los que más dependen del crédito bancario y mientras no termine de estabilizarse la situación del sector financiero se mantendrá el estancamiento en la generación de empleos.

Los economistas lo que opinan es que urge sanear el sector financiero para que se pueda generarse más empleos y poder acabar con esta crisis financiera.

### El desempleo en jóvenes

La crisis financiera que se vive en la actualidad a enero del 2010<sup>17</sup>, de febrero, repercute mucho en los jóvenes emprendedores ya que al elevar la tasa de desempleo uno de los afectados son los jóvenes ya que de los 34 millones de jóvenes mexicanos entre 12 y 29 años, el 22% ni estudian, ni trabajan. Ellos nos habla de cómo falta aprovechar figuras laborales como el aprendiz o los becarios con prestaciones de seguridad social, cuyos horarios permitan combinar el estudio con la experiencia laboral e introducir a los muchachos de manera paulatina a los trabajos.

Ahora hay que mencionar que los jóvenes en la actualidad tienen muy pocas oportunidades de trabajar y eso comienza en que no tienen una educación de calidad lo cual es por el no estudiar, ahora esto no es solo el problema que es el causante de que en la actualidad haya jóvenes con el llamado ni-nis (jóvenes que ni estudian ni trabajan), si no que con la crisis que se tiene en la actualidad las organizaciones buscan más la experiencia y esto es un gran tope para las oportunidades en jóvenes.

Ahora otro problema es que en el mercado laboral no les ofrece su mínimo de reserva, es decir, el salario mínimo que están dispuesto a aceptar para

---

<sup>17</sup>Langner Ana, “*El país que no empleaba a sus jóvenes*”, El Economista, UIEE (unidad de inteligencia el economista), 19 de abril del 2010.

comenzar a trabajar, lo cual es más redituable para ellos quedarse en casa que trabajar y estudiar. Obtienen techo y comida a través de sus padres. Algunas consecuencias de la inactividad se ven reflejadas en dos factores: tanto en su bienestar actual y sus perspectivas a futuro. Algunas de las principales consecuencias de la inactividad de los jóvenes se encuentran en la falta de acumulación de educación formal y de experiencia, lo que les imposibilita conseguir trabajo. Una mayor educación no solo aumenta el salario, sino que además la probabilidad de trabajar cuando se terminen los estudios.

Por todos estos inconvenientes los jóvenes optan por tomar cualquier trabajo para mantener, aunque sea, un apoyo a nivel de subsistencia para ellos y sus familias. Por este tipo de problemas los jóvenes con mente emprendedora o el generar el autoempleo son los que pueden destacar y a la vez poder tener una mejor forma de vida.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Antecedentes.**

Se elaboró un análisis y descripción de puesto; a la vez definió las competencias que debe tener un trabajador para poder ejercer el teletrabajo en una organización. Para esto se toma el ejemplo de la experiencia de un teletrabajador, esto ayuda analizar su rol en la organización, la manera en que labora e incluso si es conveniente el realizar el teletrabajo en México. Esto con el fin de poder investigar si la tecnología en México y la cultura de los trabajadores mexicanos son suficientes para la realización del teletrabajo.

Se describieron las competencias que debe de tener un teletrabajador para que pueda ser apto en la realización de esta forma laboral. El Teletrabajo requiere ciertas competencias indispensables por parte de los asalariados o contratados bajo esta nueva modalidad laboral.

Para la realización de la una descripción de puestos bajo la modalidad de teletrabajo, se tuvo que realizar un análisis sobre el perfil que debe ocupar el

Trabajador, como el tipo de trabajo, la personalidad requerida para el puesto y la manera que se realiza dicha tarea.

Ahora retomando el tema sobre la experiencia adquirida por Laura (ya anteriormente citado), se obtuvo información con respecto a su puesto laborado, así como las competencias que tuvo que adquirir y los grados con las cuales dichas competencias tienen prioridad.

Hay que decir que el puesto en el que laboraba la Srita. Laura es el de diseño de páginas web; mientras estuvo la pandemia de la influenza la Srita. Laura se vio en la necesidad de aplicar el teletrabajo; cuando se trabaja de diseñador de páginas web el fin que busca es concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y tecnológicos que son destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos sociales determinados. Esta es la actividad que posibilita comunicar gráficamente ideas, hechos y valores procesados y sintetizados en términos de forma y comunicación, factores sociales, culturales, económicos, estéticos y tecnológicos; el diseño que ella implanta va referido más a lo de sitios web y páginas web, este tipo de diseño no es una aplicación convencional, ya que requiere tener en cuenta cuestiones tales como navegabilidad, interactividad, usabilidad, arquitectura de la información, y la interacción de medios como audio, texto, imagen y video. Se le considera dentro del diseño multimedial.

Analizar puestos, para luego confeccionar la descripción de los mismos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y acerca de qué tipo de persona debe contratarse para cada posición. Ahora cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan una serie de otras tareas en relación con el área de recursos humanos, entre ellas, las de reclutamiento y selección de nuevo empleados.

Por medio de un formato de análisis de puestos se logró obtener información que ayudó a definir el contenido, aspectos y condiciones que rodean al trabajador en ámbito laboral; el análisis de puesto se efectuó con base al puesto en el que laboró la Srita. Laura. Se describe en la siguiente tabla un formato de análisis de puestos diseñado por la autora Martha Alles en el libro de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, en el cual se tomó el formato como ejemplo, y fue resuelto.

#### ANALISIS DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO
Nombre del área: <u>Ventas</u>
Título actual del puesto: <u>Diseño de páginas web.</u>
Localidad:
Reporta a: <u>Gerente comercial.</u>

TRABAJO A DESEMPEÑAR
Tareas específicas o comunes: <u>Diseñar la página web, actualizar y publicar todas las promociones y publicidad que la empresa tenga esto ya sea al laborar de manera tradicional o al incorporar el teletrabajo.</u>
Responsabilidades: <u>Entregar y publicar todo el trabajo a tiempo, en caso de realizar teletrabajo; eliminar todo tipo de distracción que exista y que evite que el trabajo se realice a tiempo.</u>
Interacción con: <u>el diseñador gráfico y el encargado del departamento de creatividad.</u>
Que tareas se supervisan: <u>Diseño de la página web y la publicación de promociones o publicidad.</u>

Que tareas no se supervisan: Al emplear el teletrabajo; la manera en que labora y el tiempo en que realiza sus tareas.

Como se controla la calidad: Por medio de la grafica de gantt en tiempo y actividades, y el envío al departamento de creatividad para sus observaciones.

#### CONDICIONES FISICAS

Condiciones que rodean al área laboral: Al implantar el teletrabajo; aislarse de todo tipo de contacto social y distractores que puedan distraer al trabajador.

En qué horas se trabaja: 9:00 a 18:00

Periodos de descanso: 14:00 a 15:00

Condiciones del entorno: Ergonomía con base al mobiliario y equipo, iluminación, color del área e insonorización.

#### HABILIDADES REQUERIDAS.

Intelectuales: Conocimientos computacionales, conocimientos intermedios de inglés.

Interpersonales: En caso de teletrabajo, el trabajar sin presencia del jefe inmediato y evitar las distracciones que puedan desconcentrar al teletrabajador.

#### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Diseñador Grafico con Título Universitario

Especialidad en Diseño de página web.

<p>REQUISITOS ESPECIALES</p> <p><u>Experiencia mínima de 1 año en programación y creación de páginas web.</u></p> <p><u>Conocimientos a la perfección de informática.</u></p>
---

<p>RESPONSABLE</p> <p><u>Entregar el trabajo en la fecha predicha, en caso de trabajar por medio de teletrabajo evitar todo tipo de distracción y a la vez responsabilizarse de estar concentrado en su trabajo.</u></p>
--

TABLA 2. Formato de análisis de puesto.<sup>18</sup>

El requisitar la información sobre el área donde labora y realizar el análisis de puestos como punto de partida, el siguiente paso es la descripción de puestos.

La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, este documento recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Al saber lo que significa el diseño de páginas web y la manera de cómo lo aplica un teletrabajador, se puede hacer la descripción de puestos; para esto nos apoyamos en un formato que ayudó a especificar más detalladamente tanto las competencias, como las tareas y labores que debe de desempeñar el teletrabajador en el puesto.

Al igual que el formato de análisis de puestos, este formato que se obtuvo para la realización de la descripción de puestos fue realizado por la autora Martha Alles en el libro de Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

---

<sup>18</sup> Alles Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª Ed, Buenos Aires, Editorial Granica, p. 151.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

EMPRESA: _____	PUESTO: _____
NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR: _____	
AREA/DIRECCION: _____	
DEPARTAMENTO: _____	PUESTO SUPERIOR: _____

APROBACIONES:		FECHA:	
TITULAR	DEL	ANALISTA	
PUESTO		RR.HH.	
SUPERIOR			

ORGANIGRAMA

SINTESIS DEL PUESTO:

---



---



---

<u>REPONSABILIDAD DEL PUESTO</u>	GRADO DE
ACTIVIDADES/TAREAS/RESPONSABILIDADES	RELEVANCIA

<u>REQUISITOS DEL PUESTO</u>
Formación básica: _____
Otra formación complementaria: _____
Experiencia requerida _____
Idioma: _____
PC (detallar): _____
_____
_____
_____

Tabla 3. Formato de descripción de puestos<sup>19</sup>

### **3.3 GRADOS DE COMPETENCIAS**

El siguiente paso es tener conocimientos de los grados de relevancia que se manejan en cuánto a cada competencia que tiene a su cargo el puesto; para esto se tomó en cuenta los grados A, B, C, D y que se describen específicamente en la tabla siguiente.

La siguiente descripción de grados de competencias se refiere a la competencia capacidad, en sus cuatro niveles y que cada uno de ellos es el grado de relevancia de la competencia referida, es decir, la desagregación de esta.

<sup>19</sup> Alles Alicia Martha, po. Cit., nota 18, pag. 152

GRADOS DE COMPETENCIAS	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
<p>NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.</p>	

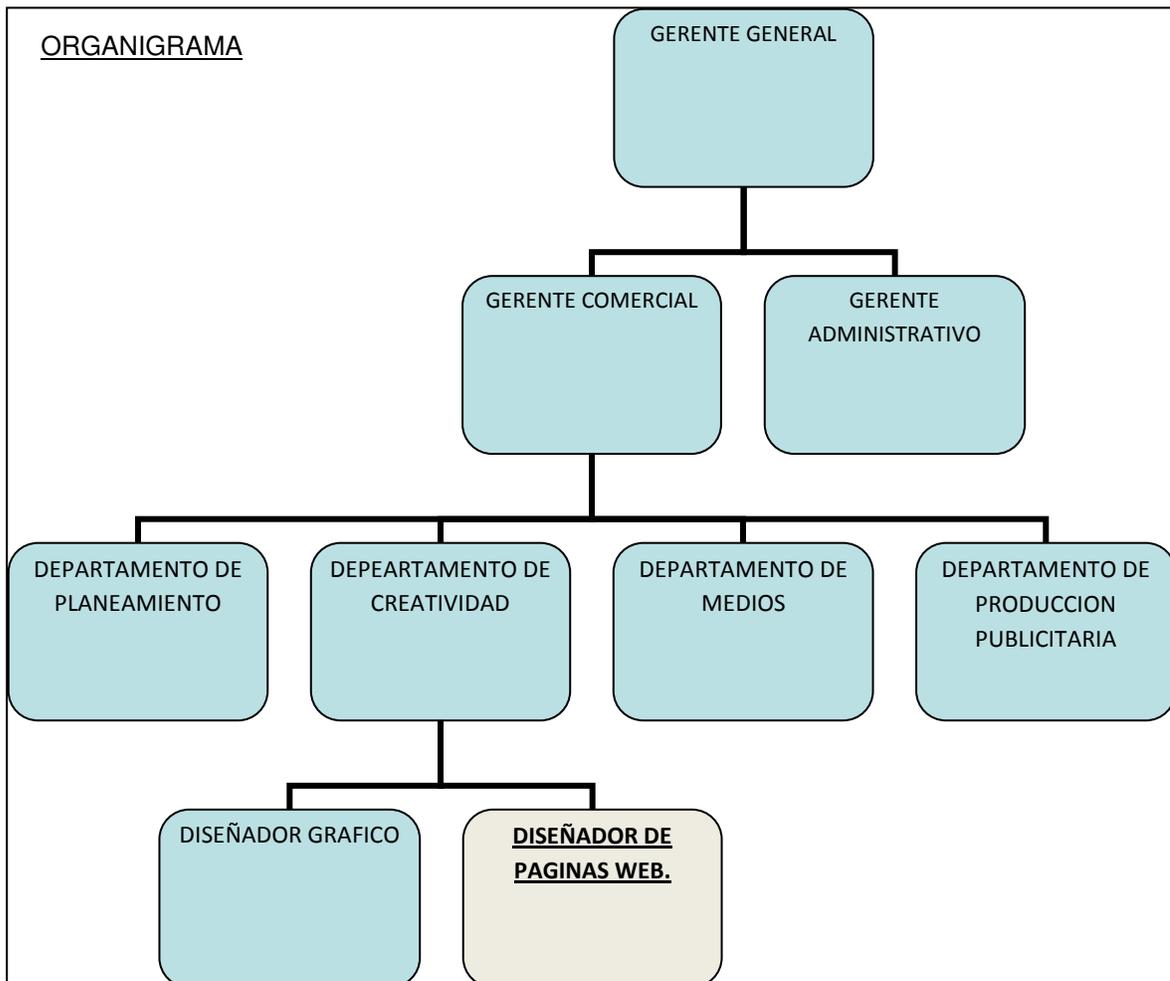
TABLA 4. Grados de competencias.

Ahora ya explicado el formato en el cual nos podemos guiar para poder aplicar la descripción de puestos en el área de diseño de páginas web, se inicio a describir las competencias que debe tener cada trabajador para poder laborar en esta área.

### 3.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

EMPRESA: <u>Publicidad interactiva Siglo XXI</u>	PUESTO: <u>Diseñador de páginas web.</u>
NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR: <u>Laura Ordóñez Ibarra.</u>	
AREA/DIRECCION: <u>Comercial.</u>	
DEPARTAMENTO: <u>Ventas.</u>	PUESTO SUPERIOR: <u>Departamento De Creatividad.</u>

APROBACIONES: <u>Gerente General</u>		FECHA: 03 de Mayo del 2010	
TITULAR DEL PUESTO SUPERIOR	Gerente comercial	ANALISTA RR.HH.	LDCH



SINTESIS DEL PUESTO:

Será responsable del diseño de la página web de la empresa, así como la actualización de dicha página y la publicación de publicidad y promociones que se les otorga.

Esta tarea se realizará en la empresa o en casos mayores en su casa, trabajando bajo la modalidad del teletrabajo, siempre y cuando cumpla con los requisitos de tener un lugar aislado en casa, ser responsable y confiable; no tener distracciones sociales; capaz de organizar su tiempo; no depender de la ayuda y apoyo de sus compañeros; no depender de motivación del jefe inmediato.

<u>REPOSABILIDAD DEL PUESTO</u>	GRADO DE RELEVANCIA
ACTIVIDADES/TAREAS/RESPONSABILIDADES	
Diseñar la página Web.	A
Actualización de la página conforme a las promociones y publicidad de la empresa.	B
Entregar el trabajo en el tiempo predicho.	B
En caso de emplear el teletrabajo, no tener ningún tipo de distractor y responsabilizarse en elaborar efectivamente las tareas.	A

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación básica: Diseñador grafico con título universitario.

Otra formación complementaria: \_\_\_\_\_

Experiencia requerida: Mínimo 1 año en programación y creación de páginas web.

Idioma: Conocimiento de inglés: buena comprensión de textos.

PC (detallar): Conocimientos informáticos y navegadores de Internet.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Innovación: Una forma de hacer mejor las cosas y actualizarlas.	Grado A
Creatividad: Consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas.	Grado A
Productividad: Relación del volumen de producción alcanzado, entre los recursos empleados para lograrlo.	Grado B
Imaginación: Facilidades para idear o proyectar cosas nuevas.	Grado B
Organización: Es la acción de ver y coordinar las actividades.	Grado A
Responsabilidad: Obligación de ejecutar una actividad delegada.	Grado A

OTROS REQUISITOS DEL PUESTO BAJO LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO
Conexión básica a internet.
Lugar cómodo y fuera de distracciones en casa.
Instalaciones eléctrica y climatizada.
Instalación de teléfono y equipamiento.
Coordinación y organización del tiempo.

Se puede observar en el formato, ya definidas las competencias y requisitos que se debe cubrir en el puesto realizado por Laura; diseñador de páginas Web en la forma de teletrabajo, tiene actividades en las cuales dependen mucho de la cultura laboral personal así como la responsabilidad que debe de tener cada

trabajador al laborar en su casa, al igual eliminar todo tipo de distracciones que puedan tanto atrasar el trabajo como el mal desempeño del teletrabajador.

El ejemplo anterior permite comentar lo siguiente:

#### **PUESTOS**

- I. Los puestos se deben definir en sus características;
- II. Su adecuación a un catálogo.

I. Los puestos se deben definir en sus características;

La Ley Federal del Trabajo en México establece: “El servicio o servicios que deban prestarse, serán los que se determinaran con la mayor precisión posible”.

Los organismos para poder cumplir con sus funciones deben definir los puestos que necesitan en cada uno de los niveles jerárquicos que necesitan y en las muy distintas labores a desempeñar. El puesto de director general es uno solo, y es posible que por su complejidad y la acumulación de autoridad y responsabilidad, no sea de difícil definición. En caso de existir directores de áreas o por programas, ya se vislumbrará más dificultad, en cuanto a sus áreas o programas, deben precisarse para evitar duplicidad o ausencias de mando y responsabilidad. En diversas partes de la organización se repetirán puestos que son comunes por sus características, tal es el caso de secretarías, o de los administrativos, que efectúen labores similares.

II. Su adecuación a un catálogo.

Un catálogo de puestos comprende a todos los que se realizan en una organización y permiten un sistema de promociones y ubicar los puestos.

**ANÁLISI DE PUESTOS**

- I. El análisis de puesto permite precisión;
- II. En el esfuerzo a realizar.

**I. El análisis de puesto permite precisión;**

Los trabajadores deben realizar una tarea para la que deben tener capacidades, es decir, conocimientos y competencias (aptitudes, destrezas, habilidades, valores y actitudes).

Los puestos del más alto nivel requieren mayores aptitudes y una gran capacidad, tal es el caso de un director general y conforme a los puestos de niveles secundarios y sucesivamente, su análisis y precisión de la tarea es sencilla y práctica.

**II. En el esfuerzo a realizar.**

El esfuerzo que demanda un puesto queda implícito en la correcta definición de las actividades a cumplir. Por ejemplo, una parte substancial de las actividades de un director general se enfoca a la planeación estratégica, que debe desembocar en un plan maestro institucional.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

- I. La descripción de puesto permite una explicación escrita;
- II. La eficiencia y elementos conductuales.

I. La descripción de puesto permite explicación escrita;

Los trabajadores deben contar por escrito las responsabilidades y deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos del puesto determinado para lograr un equilibrio o balance entre la eficiencia y los elementos conductuales.

II. La eficiencia y los elementos conductuales;

Los elementos de eficiencia hacen hincapié en la productividad, y los elementos conductuales se centran en las necesidades del trabajador.

El enfoque que se utilizó en la descripción de puestos con base al formato de competencias, no desvirtúa el enfoque tradicional, se sigue empleando la forma de llevarlo a cabo y solo es una adecuación donde se manifiestan los comportamientos y conductas que el empleado debe poseer de acuerdo a las exigencias y a las nuevas reglas de los negocios auspiciados por la competitividad global.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

Con acierto dijo Kurt Lewin “No hay nada tan práctico como una buena teoría”. El comentario es válido, pero existe otro comentario igualmente verdadero. “No hay nada tan práctico como una buena práctica”. Ambas nociones son correctas y complementarias.

La finalidad de esta investigación fue para definir si el teletrabajo como una nueva forma de laborar en México, se puede llevar a cabo y generará beneficios tanto para los trabajadores y empresarios en las Pymes.

El teletrabajo en la actualidad no es muy conocido por las organizaciones mexicanas, la crisis sanitaria del 2008 influenza del virus h1n1, obligó y ayudó a algunas organizaciones a efectuarlo generando cambios organizacionales en la ubicación de los puestos y desarrollo de las actividades a distancia.

La mayoría de las organizaciones tienen el miedo o la poca confianza que el trabajador no llegue a acoplarse al cambio laboral y como consecuencia la

baja productividad, cuando no es seleccionado con el perfil con enfoque de competencias.

El trabajador al implementar el teletrabajo se siente obligado a cambiar sus hábitos laborales al no trabajar en oficina y sin la presión de un jefe inmediato; al igual el realizar un cambio al modo de vida en casa, ahora viendo este tipo de puntos que debe de cambiar un teletrabajador, se puede decir que en México si puede resultar efectiva esta implementación, solo se necesitaría que el trabajador Mexicano cambie tanto su cultura como su ambiente laboral, ya que desempeñará sus actividades la mayor parte del tiempo solitario.

Este enfoque como ya lo han comprobado en organizaciones de otros países; al ejecutar el teletrabajo ha cambiado y ha generado beneficios, al ser un medio generador de nuevos empleos, así como de nuevas mentes emprendedoras lo cual es beneficio para la sociedad; ahora hablando para las organizaciones es un gran ahorro financiero, así como tener una excelente imagen corporativa a sus clientes al ofrecer una mayor presencia ante la competencia, y es un medio fácil de comunicación el cual genera que el cliente mismo pueda contactarse fácil y rápidamente a través de internet y de la nueva tecnología que se va actualizando.

Un gran ejemplo por el cual las organizaciones se vieron obligadas a implementar el teletrabajo fue generado por la crisis financiera que se vive en la primera década del siglo XXI, al generarse una crisis de esta magnitud lo que buscaba toda organización es el recorte de personal y el poder tanto ahorrar como sobrevivir y no darse a la quiebra, hay que recordar que empezó en Estados Unidos de Norteamérica al tener una deficiencias en controlar internamente las instituciones financieras, al igual que las fallas en los esquemas de supervisión y regulación financiera.

Hacemos mención que no solo las crisis financieras pueden generar un cambio en el hábito laboral, ya que igual pueden intervenir y pueden afectar las enfermedades sanitarias; un claro ejemplo se efectuó el año pasado en México al generarse el virus de la influenza; las organizaciones se vieron obligadas a no laborar y a tener pérdidas productivas, esto generó que en algunas empresas implementaran el teletrabajo; en otras organizaciones emplearon el teletrabajo inconscientemente y que sin saber lo que era se vieron en la necesidad de hacerlo; en ciertos casos los trabajadores no quedaron satisfechos con esto ya que vieron que al emplear el teletrabajo ellos absorbían gastos como luz, agua, comida, etc., como contar con distractores, es por eso que en México un trabajador debe de tener la iniciativa y la mentalidad en realizar cambio laboral en su forma de ser y trabajar, y aunque pueda verse como una necesidad o una buena forma de laborar el teletrabajo, esta opción abre las puertas y generará más empleos.

Se pudo detectar que ha surgido un nuevo mercado de trabajo y los empleos vía teletrabajo que se están dando en: actividades y empresas de exportación e importación, la edición de libros, revistas y periódicos, la programación de computadoras, contabilidad, el diseño industrial, grafico, arquitectónico, en la transcripción y traducción de textos y datos, la publicidad, la educación y capacitación a distancia o usando métodos instruccionales de la informática, así como telecomunicaciones, la consultaría y asesoría a personas y empresas, entre otras muchas actividades.

Con respecto a la hipótesis de trabajo, se acepta, ya que al realizarse una investigación sobre el teletrabajo y experiencias que han ejercido el teletrabajo (organizaciones y trabajadores), se determinaron beneficios y repercusiones que pueden tener tanto empleados como organizaciones; mediante la realización de un análisis y descripción de puestos por competencias. Se pudo comprobar tanto

los conocimientos como las competencias que debe de tener el teletrabajador para poder emplear esta nueva forma de autoempleo.

La finalidad de esta investigación fue para que los empresarios y la sociedad mexicana tengan un conocimiento y a la vez poder actualizarse en nuevas formas laborales y beneficiarse ambos al emplearse, así como lo importante, el actualizarse en la innovación tecnológica para la realización de tareas y la facilitación de comunicación con los clientes.

## 4.2. RECOMENDACIONES.

Las organizaciones y los trabajadores deben saber más del tema del teletrabajo ya que en un futuro muy cercano puede resultar que sea una de las principales fuentes de empleo y para esto; las empresas y trabajadores deben saber qué tipo de ayuda puede generar el implantarlo.

Para esto se proporcionarán consejos para efectuar con éxito el teletrabajo y al igual poder tener un mayor provecho de dicho empleo:

### CONSEJOS PARA LA EMPRESA

- Contar con apoyo de la alta dirección;
- Implicación y comunicación de la gerencia, trabajadores y sindicatos,
- Seleccionar cuidadosamente puestos y empleados para el programa,
- Cuidar el clima laboral,
- La base de una buena relación de teletrabajo es la confianza mutua,
- Comunicación constante a través de correos,
- Comenzar con acuerdos parciales de pocos días, con posibilidad de volver al tipo de trabajo tradicional.

### RECOMENDACIONES PARA EL TELETRABAJADOR.

- Respetar el fin de semana y las horas de interacción familiar
- Como norma general, no hacer trabajo de freelance si uno es teleempleado;
- No obsesionarse con la tecnología;
- Planificar el trabajo, haciendo una distribución razonable de tiempo y recursos;

- Conocer técnicas de automotivación;
- Saber cómo enfrentar problemas que requieran decisiones urgentes;
- Saber que herramienta utilizar en cada momento;
- Tratar de crear y mantener una red de intercambios informales con los compañeros de trabajo para evitar el aislamiento.

Con este tipo de consejos se genera una facilidad y realización de implantación, al igual es importante aclarar que al efectuar un teletrabajo no se debe perder comunicación entre teletrabajador con la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando (2002), *Administración de Recursos Humanos*, México: Editorial Trillas, 5ª edición.

Chiavenato Idalberto (2002), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto (2004), *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw - Hill Interamericana. 6ª edición.

Colunga Dávila Carlos (1996), *La Administración del Tercer Milenio; Diccionario Temático*, México: Editorial Panorama.

Herneman Herbert G. (1991), *Administración de los Recursos Humanos y Personal*, México: Editorial CECSA

Martha Alicia Alles (2000), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, México: Editorial Granica.

Reyes Ponce Agustín (2002). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera Parte*. México: Limusa. 5ª edición

## **INTERNET**

[www.eluniversa.com.mx/articulos/53867.html](http://www.eluniversa.com.mx/articulos/53867.html)

[www.sap.com](http://www.sap.com)

[www.hacienda.gob.mx/Documentos\\_recientes/vocero\\_10\\_2010.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/Documentos_recientes/vocero_10_2010.pdf)**PERIODICOS**

## **ECONÓMICOS FINANCIEROS**

Martínez del Pilar María, Periódico EL Economista, *“Trabajar Desde Casa”*, de fecha 4 de Mayo de 2009.

Oscar Escalera Antezana, Periódico El Financiero, *“Las Fuentes de Riesgo de la Crisis Financiera”*, de fecha 6 de Marzo de 2009.

## **REVISTAS ESPECIALIZADAS**

Álvarez Samantha, Revista PYME, *“A la alza, el uso de oficinas virtuales”*, de fecha 9 de julio del 2009.-

Castillo Briones Daniel, Revista PYME, *“El negociador mexicano”*.

Olivares Ramírez Bernabé, Revista PYME, *“La cultura de trabajo”*.

Rebeca Martínez Sánchez, Revista PYME, *“Teletrabajo; Alternativa laboral”*.

Ricardo A. Varela Juárez y Rebeca Martínez Sánchez, Revista PYMES, *“El Teletrabajo”*.