

**LAS COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO NO ESTÁN EN  
CONSONANCIA CON LAS PRIORIDADES ACTUALES DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**Área de investigación: Administración de Recursos Humanos**

**Ma. Soledad Castellanos Villarruel**

Instituto Tecnológico de Ocotlán.

México

[solcv@hotmail.com](mailto:solcv@hotmail.com)

**María Susana Colín Herrera**

Centro Universitario de la Ciénega

Universidad de Guadalajara

México

[regalado\\_colin@hotmail.com](mailto:regalado_colin@hotmail.com)

**María de los Angeles Ochoa Cedeño**

Centro Universitario de la Ciénega

Universidad de Guadalajara

México

[anghir01@yahoo.com.mx](mailto:anghir01@yahoo.com.mx)

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## LAS COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO NO ESTÁN EN CONSONANCIA CON LAS PRIORIDADES ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES

### Resumen

Nuestras investigaciones realizadas bajo una metodología hipotético-deductiva, han demostrado que existe un desajuste entre la oferta formativa y la demanda empresarial, provocando que los egresados de nivel superior tengan sentimientos de incertidumbre e inestabilidad laboral.

Mientras que las organizaciones han respondido con estrategias de sobrevivencia para proteger sus finanzas, las universidades se han dado a la tarea de participar en sistemas de calidad que certifiquen sus procesos educativos adoptando nuevos modelos educativos con la intención de entregar a la sociedad profesionistas competitivos con habilidades para solucionar problemas en su entorno; sin embargo, los resultados demuestran que no existe consonancia con las prioridades actuales de las organizaciones. Ante tal desajuste, hemos diseñado un modelo integral con el objeto de proponer estrategias colaborativas para efectivizar los procesos de inserción profesional de los egresados de educación superior a fin de participar en el crecimiento económico e institucional y generar alternativas que disminuyan los índices de desempleo.

**Palabras clave:** capital humano, inserción profesional, educación por competencias



## LAS COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO NO ESTÁN EN CONSONANCIA CON LAS PRIORIDADES ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES

### Introducción

Investigar del aprovechamiento del capital humano como clave del crecimiento competitivo a través de un análisis a profundidad concerniente a la transición de los jóvenes al mercado del trabajo y del ajuste dinámico entre las características de los puestos que ocupan y los jóvenes que acceden a ellas “son un elemento esencial para la comprensión de las transformaciones sociales y económicas” (García-Montalvo, 1999).

Detectamos un gran número de indicadores relacionados con las competencias laborales adquiridas en su formación y existen desequilibrios entre la oferta de formación y la demanda empresarial, las atribuciones causales del desempleo y los comportamientos del mercado laboral desde la perspectiva de los propios universitarios y sus empleadores. Este estudio propone estrategias que aluden a la formación de alianzas de cooperación en la sociedad y la necesidad de formar profesionistas bajo el enfoque de competencias, ya que derivado de nuestra evaluación integral se detectaron importantes desviaciones o desajustes entre las potencialidades que poseen dichos universitarios en su formación académica y la infrautilización o el subempleo de lo que son objeto por las organizaciones que los emplean. Se hizo necesario el diseño de un modelo estratégico para abrir nuevos horizontes, aquellos que se encuentran vírgenes y que no han despertado el interés por el mismo desconocimiento. Nuestra propuesta ayuda a que los universitarios reflexionen sobre sus potencialidades y que si encuentran trabajo, que sea de su perfil a fin de acceder tanto a la esfera económica de la sociedad como a otro tipo de esferas (social, política, cultural), y que se desarrollen dentro de un entorno que resulta educativo para ellos.

### Definición del problema

La gestión del talento humano, la gestión del conocimiento, el aumento de la productividad y la gestión por competencias; son esferas que las organizaciones demandan del sistema educativo mexicano para intervenir en la mejora de los problemas macroeconómicos en los últimos años y ser parte del crecimiento económico del país. Esta situación constituye una disyuntiva que ha creado fuertes tensiones en cada uno de los sistemas que intervienen en la formación profesional, en tanto que no han existido modificaciones impactantes que alcancen las exigencias de la globalización la cual no ha sido adaptarla a las realidades regionales creando graves conflictos sociales y supone, en todo caso, ajustes profundos en las estructuras del conocimiento (Franch y Perelló, 2005). Rechazar el problema de no consonancia entre las competencias laborales y las demandas empresariales podría significar condenar a las sociedades intelectuales a su marginación de la economía internacional. Al respecto, las universidades deben adoptar medidas positivas para la construcción del conocimiento adaptándolo a las exigencias actuales de las organizaciones con un nuevo enfoque global e interviniendo en los cambios políticos y sociales que los



gobiernos y los sectores productivos y de servicios les demandan a través de sus universitarios.

¿Cómo lograr una interrelación efectiva e integrativa entre universidad-empresa-gobierno?. En este sentido, “las políticas educativas y de calidad proponen a las instituciones diagnosticar o revisar permanentemente sus diseños curriculares pertenecientes a los distintos niveles y modalidades de educación” (Cruz, 2000) para orientar a sus universitarios hacia la integración de *competencias* y *habilidades* que los doten de herramientas, tales como la comunicación oral, la ética, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, resolución de problemas y todas aquellas aunadas al aprendizaje teórico-práctico. Entonces, es responsabilidad compartida de la universidad-gobierno-empresa contar con políticas y actuaciones que rompan la dinámica de la exclusión de lo laboral, que implicaría una exclusión de lo social. Todo ello se puede reforzar con estrategias que no se vean como fin sino como un medio.

### **Fundamento teórico**

Nuestros estudios muestran una serie de fenómenos que se repiten en diversos países, entre ellos nuestro México. Cachón (1999) comenta que “hay tendencias comunes que analizan el conjunto de cambios técnicos sobre la estructura del empleo, el alargamiento de la formación inicial de los jóvenes, la transformación de las estrategias de las empresas para la selección de la mano de obra ligadas al endurecimiento de las condiciones de competencia en el mercado del trabajo y la intervención de los poderes públicos para establecer mecanismos especiales de inserción laboral de los jóvenes generándose, en este sentido un espacio nuevo entre la formación y el empleo que institucionaliza formas diversas de inserción en la vida activa”. Esto es que la formación para el trabajo requiere de mecanismos donde participen no solo la universidad que los forma sino que los sectores productivos o servicios que también los formarán para la vida profesional. La investigación documental refiere que existen múltiples teorías que han estudiado la transición de la escuela a la empresa y la educación por competencias.



Tabla 1: Teorías existentes de los procesos de inserción laboral

Teorías de los procesos de inserción laboral			
1	Teorías de origen económico y social	Neoclásicas	Spilerman (1997), Valero (2003), Figuera (1996), Martínez (2001), García (1998), Casal, Planas y Majuan (1990), Caballero (2011), Goffman (1981), Sicherman y Galor (1990), Alba (1993), Jhonson (1978), Jovanovic (1979), Collins (1979), Requena (1991), Guerrero (1996), Piore (1983), Dowles y Gintis (1985), Blow y Duncan (1967), Abramson (1978), Slocus (1966), Feather (1981), Sligman (1975), Lent y Hacket (1987), Tazelaar (1989), Festinger (1957) y Bandura (1977).
		De capital humano: movilidad laboral y acoplamiento al puesto de trabajo.	
2	Teorías Credencialistas	Modelo Screening	
		Modelo de competencias	
3	Teorías de base marxista	Cognitivas de base individual	
		Logro de estatus	
		De la correspondencia	
4	Estructurales		
5	Complementarias	De la expectativa	
		De la indefensión	
		Cogni-conductuales	
		Agencia	
		Incongruencia mental	

Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 1: Descripción de competencias y habilidades.



Fuente: imágenes prediseñadas google académico.com

Las personas que demuestran tener competencias son un gran valor para las empresas. Más que las personas en sí mismas, el valor para las empresas está en el conocimiento que puedan aportar, en sus habilidades, y en la forma de aplicarlas hacia la innovación, que hoy por hoy es el mayor activo de las empresas. El saber ser, saber hacer y saber aprender son tres factores que a la vez se deben ir adquiriendo hasta su dominio y control total.

La integración entre el ver, el pensar, el sentir, el hacer y el orientar es fundamental para evitar sesgos que deformen el carácter concurrente de las actuales exigencias de las organizaciones es adquirida en la educación por competencias. Mientras la sociedad de la información se desarrolla y multiplica las posibilidades de acceso a los datos y a los hechos, la educación debe permitir una educación que tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia. La literatura investigada nos dice sobre las cualificaciones que "es la conjugación de títulos, certificados y acreditaciones de la experiencia laboral para referirla a la competencia personal necesaria al buen desempeño de un trabajo" (Retuerto, 1997). En México son conocidas como competencias o habilidades profesionales en que la formación profesional dota a los estudiantes de capacidades que les sirven de herramientas para lo laboral. Podemos señalar que la formación al servicio de la inserción laboral debe tener en cuenta la formación ocupacional (De Paula, 1993).

Entendemos que las competencias no son exclusivamente conocimientos sino que son algo más. Es la combinación de adiestramiento y educación. Las competencias incluyen un alcance psicológico, una disposición actitudinal y un sentido valorativo que no pueden ser garantizados mediante los limitados esfuerzos de un proceso de adiestramiento. En tanto, el adiestramiento y la educación fomentan las competencias de las personas quienes aseguran la competitividad de las empresas; en consecuencia, el adiestramiento y la educación son la base de la competitividad de las empresas. La formación por competencias laborales son estrategias que las universidades deben considerar en su educación, mientras que las empresas deben adaptar metas para que sus profesionistas sean adiestrados para usar las competencias laborales en sus organizaciones.

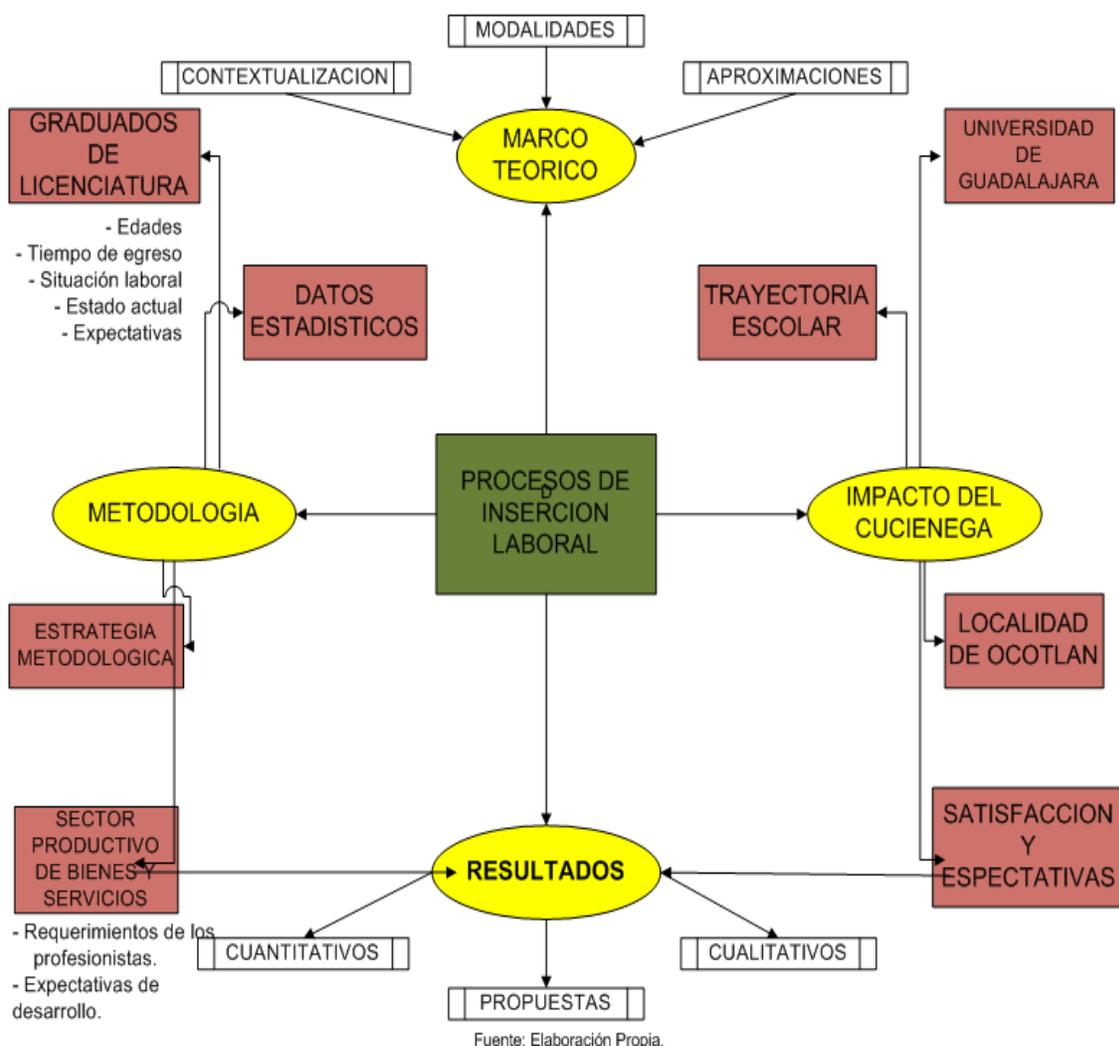
### **Estrategias metodológicas**

Este estudio es inédito y descriptivo, puesto que se formó una metodología *ad hoc* producto de las ya existentes donde se estudian las condiciones laborales de los universitarios, su formación académica, la desocupación y expectativas, pero también sus necesidades de actualización formativa ante la búsqueda de una mejor calidad de vida, que en este caso son los procesos de inserción profesional en los ámbitos empresariales e instituciones de servicios.

Con esta estrategia metodológica se describen los elementos suficientes de los cuales se desprenden explicaciones relativas a la conducta de los universitarios. El levantamiento de datos en la investigación de campo fue a través de un censo. Se hizo un recorrido por todas las casas de la ciudad de Ocotlán Jalisco para localizar a los universitarios locales que comprendió un total de 558 calles puesto que no se cuenta con registros de identificación de universitarios. El método que se aplicó es el deductivo e inductivo, puesto que se parte de situaciones concretas, como es el estudio de experiencias de las personas encuestadas. A través de la observación, las entrevistas, la encuesta, la investigación documental y la lectura constante, se rescataron los datos numéricos, pero también las experiencias de los profesionistas en las áreas de nivel licenciatura.

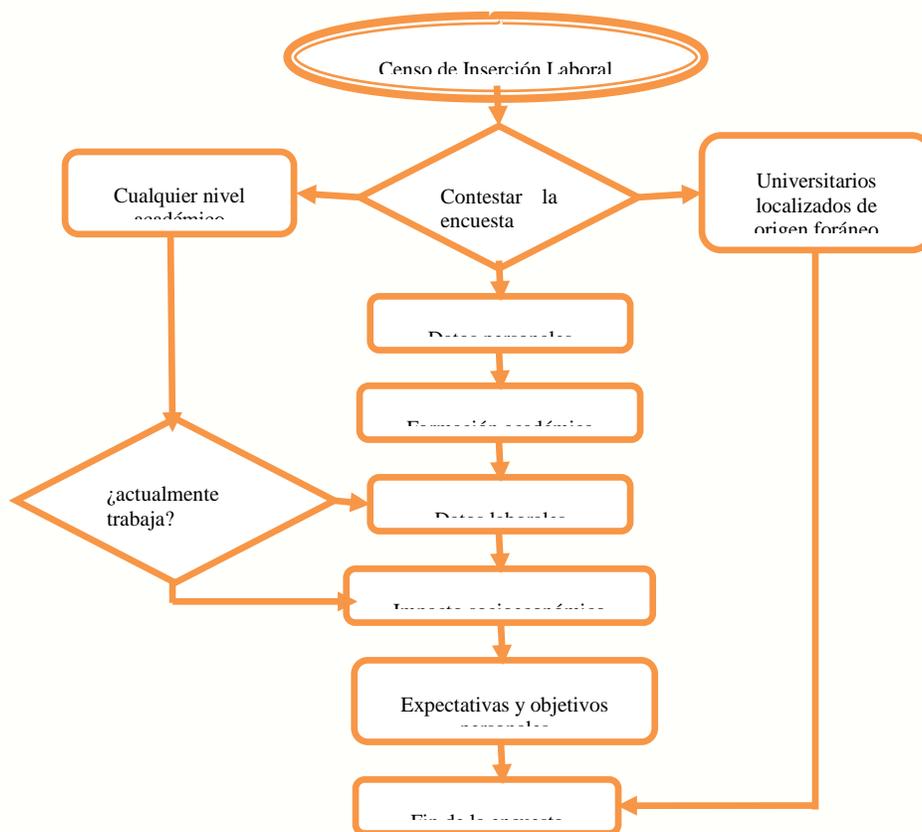


MAPA CONCEPTUAL DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACION



Los resultados se desprenden de la utilización tanto de metodología cuantitativa como cualitativa de tal manera que ambos métodos se complementan y se fusiones el uno al otro. Como indica Beltrán (1996), “los métodos empíricos cuantitativo y cualitativo son cada uno de ellos necesarios en su esfera y en su ordenamiento para dar razón de aspectos componentes o planos específicos del objeto de conocimiento. Confeccionar un censo en el municipio y obtener casa por casa los datos reales y contar con las herramientas para el desarrollo exitoso del estudio fue lo más viable ya que serían los resultados de primera mano. A continuación se muestra el diagrama que explica la metodología desarrollada para la investigación de campo.

Ilustración 1: Diagrama de flujo de aplicación de encuestas.



Fuente: Elaboración propia.

De los más de veintiocho mil estudiantes que han concluido sus estudios profesionales en la ciudad, se tomaron como muestra el número que resultase de los egresados desde el calendario escolar 1996A hasta 2011A que vivan en Ocotlán y que sean localizados en el censo realizado dentro de la ciudad de Ocotlán, esto es 437 encuestas contestadas y verificadas con el sistema SIIAU y registros de la base de datos *File Maker* versión 7 de la Universidad de Guadalajara.

## Resultados

Derivado de la captación de los datos, encontramos que las competencias adquiridas en la formación académica no tienen consonancia con las competencias que requieren los empresarios de los egresados que contratan. En la tabla siguiente se muestran las competencias que los egresados adquirieron en su formación académica. Se les brindan 7 alternativas para que elijan entre tres opciones más importantes y los resultados fueron los siguientes:

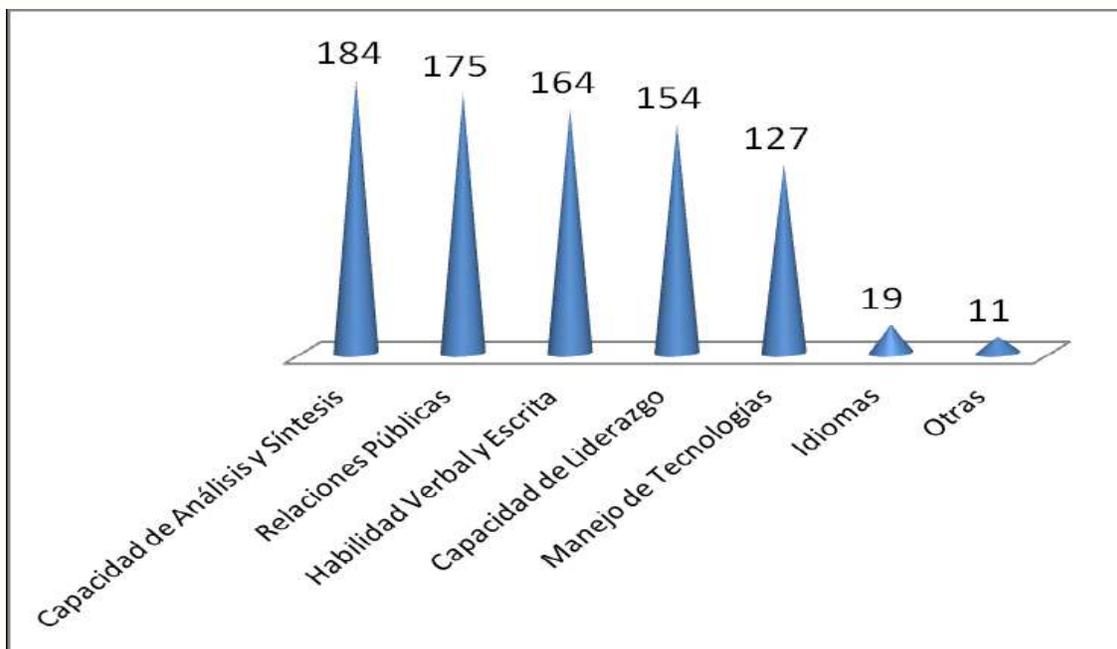
Tabla 1: ¿Cuáles son las habilidades más importantes adquiridas en su formación?

<b>Competencias adquiridas en su formación académica.</b>							
Carrera	Liderazgo	Análisis y síntesis	Verbal y escrita	Manejo de tecnología	Idiomas	Relaciones públicas.	Otras
Administración	24	25	23	13	3	32	1
Computación	9	15	7	25	1	11	0
Derecho	21	26	36	8	3	27	2
Industrial	11	6	6	4	2	9	1
Informática	6	5	5	13	2	2	0
Mercadotecnia	16	18	15	11	1	27	1
Negocios I.	7	5	7	8	1	9	1
Periodismo	0	4	3	0	0	3	1
Psicología	3	5	4	1	0	3	0
Química	14	19	11	7	2	11	0
Recursos H.	19	15	18	10	1	21	2
Químico F. B.	8	21	9	11	0	8	2
Contaduría P.	16	20	20	16	3	12	0
	<b>154</b>	<b>184</b>	<b>164</b>	<b>127</b>	<b>19</b>	<b>175</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración propia.

Si consideramos la columna de mayor elección por los encuestados, podemos determinar que se creen hábiles en analizar y sintetizar la información y con amplia capacidad de relacionarse en público. Si profundizamos las respuestas por carreras, detectamos que las habilidades que eligieron fueron en torno a su perfil profesional, en donde por ejemplo la carrera de Derecho y Contaduría Pública, los universitarios se consideran hábiles en su forma verbal y escrita y la menor capacidad que tienen es el uso de lengua extranjera con solo 4.34%. Se puede apreciar que las respuestas son un tanto lógicas puesto que las disciplinas académicas los llevaron a desarrollarse en esas habilidades porque los programas de estudio lo requieren.

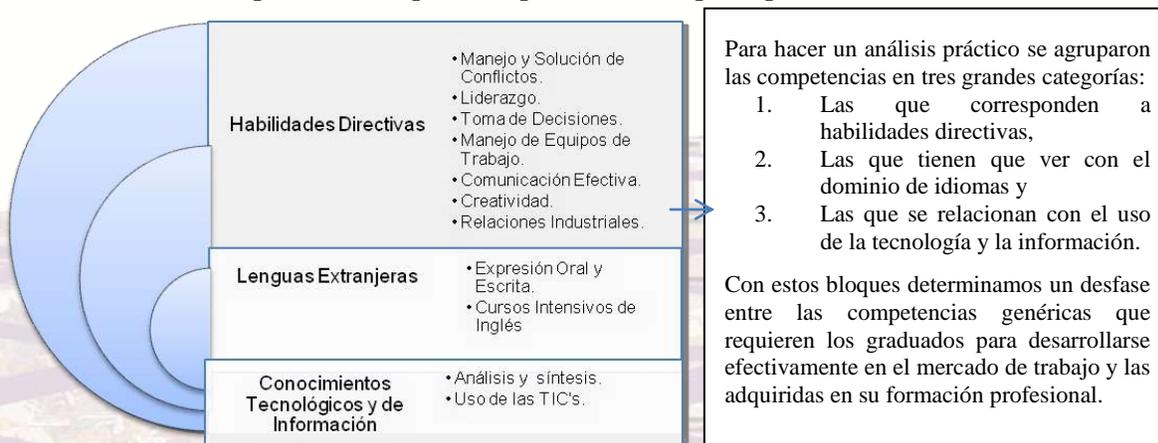




El capital intelectual corresponde al conjunto de activos intangibles que producen los mayores dividendos, en tanto que crean el valor necesario para producir la mayor proporción de lo tangible. Desde el punto de vista empresarial, el capital intelectual corresponde a las informaciones, conocimientos y competencias de la gente; las competencias laborales entonces deben apuntar hacia el desarrollo del talento, la innovación, la creatividad; aquellas habilidades que llevan a la proactividad, al razonamiento y solución de problemas para la toma de decisiones.

Por otra parte, se aplicó una variable para determinar las habilidades que requieren los universitarios para desarrollarse profesionalmente, se enlistaron 11 competencias más comunes para que eligieran las tres más necesarias para trabajar de acuerdo a sus funciones y nos contestaron lo siguiente.

Ilustración 2: Competencias requeridas para el desempeño profesional.

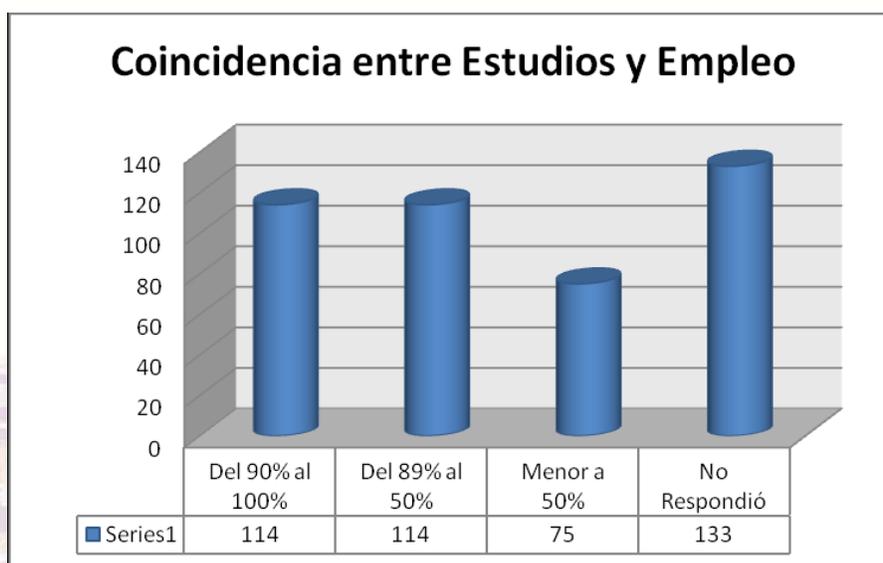


Habilidades respuestas		Directivas/No. de					Lenguas Extranjeras		Conocimientos Tecnológicos de Inf.	
110	77	93	63	45	41	53	47	223	19	42

Las habilidades directivas que integran el liderazgo, trabajo en equipo, solución de conflictos, toma de decisiones, manejo de equipos de trabajo, creatividad, comunicación efectiva y relaciones industriales están señaladas como la mayor necesidad de preparación de los universitarios para desarrollarse profesionalmente. Las lenguas extranjeras (inglés) es una necesidad prioritaria que piden los universitarios se incluya a los programas de estudio. Podría pensarse que las 7 capacidades que engloban las habilidades directivas son las que tienen que ver con los puestos directivos y no nos equivocamos. Tanto los universitarios como los propios empleadores han mencionado que como principal necesidad para contar con un desarrollo íntegro es agregar habilidades directivas, aunque también es necesario el dominio del idioma inglés.

Las empresas gestionan el talento de forma integrada, es decir, no sólo identificando el talento individual, sino adecuándolo como activo para su organización en un conjunto, para que desarrolle sus habilidades. La mayoría de las organizaciones, con estructuras todavía muy jerarquizadas, dan prioridad al desarrollo del liderazgo. Una de las tareas más trascendentales en el capital humano, y en general en la gestión del conocimiento, es la trasmisión del mismo. Para ello es necesario un adecuado sistema integral de educación profesional que de forma transversal, llegue a todos los departamentos y a todos los trabajadores. Trabajadores mejor informados y con mayor conocimiento de los procesos de las organizaciones originan un crecimiento del capital intelectual de la empresa.

Si queremos encontrar las causas del desfase, podríamos pensar que la no consonancia corresponde al perfil de la carrera con el puesto que se ocupa, sin embargo nuestro estudio demuestra que los empleados consideran que sus actividades están en al menos el 50% acorde a su perfil profesional.



Para validar las respuestas de los trabajadores encuestados y hacer la comparativa, se estudiaron las respuestas que nos proporcionaron los empresarios y encontramos que requieren capital humano con habilidades y competencias que tengan que ver con lo siguiente:



Las organizaciones buscan capital intelectual que proponga innovaciones y optimice recursos. No es prioridad para los empresarios los trabajadores que analicen y sintetizen la información sino que esa información con la que cuentan la sepan difundir a través de una comunicación efectiva y se gestione el conocimiento a través de la administración del capital humano.

### Conclusiones y recomendaciones

Los modelos educativos existentes de base empírica cuentan en su haber con un análisis de la realidad y, por tanto presentan como desventaja ser parciales y limitados a contextos ambientales y poblaciones muy específicas y diferentes. Sin embargo, tanto en unos como en otros se observan tres sistemas en interacción: el demandante de un empleo, o sea el sujeto que quiere acceder a un puesto de trabajo con sus características específicas; el mercado de trabajo, con las características del empleador y de los procesos de reclutamiento y el flujo entre la oferta y la demanda; y por último, la política económica que establece la legislación en cuanto a contrataciones y características de apoyo al empleo (Blanch, 1990), (Enguita, 1989), (Figuera, 1996), (Montané, 1993) y (Super, 1991).

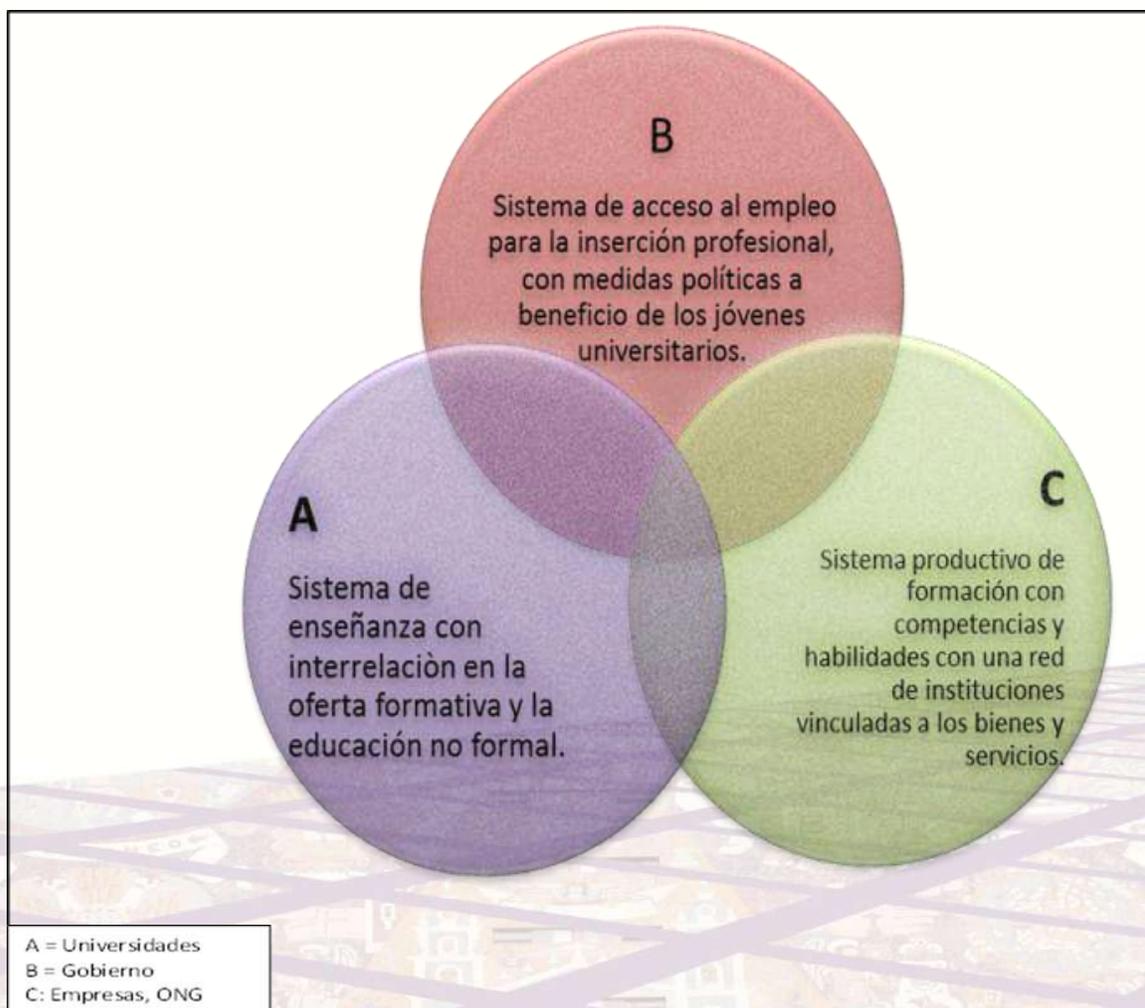
Ante tal desajuste ¿Qué podemos hacer? En primer lugar que las escuelas de educación media superior y superior estudien formas para mejorar las condiciones de proporcionar la educación. Es decir, presionamos y motivamos a los estudiantes para que desarrollen día a día las mejores cualidades o competencias para generar el conocimiento de forma eficiente, pero el sistema educativo mexicano y el mismo entorno del joven no es coherente con este deseo. Debemos instalar políticas educativas democráticas y consensuar a códigos éticos de valores y principios ejercidos por todos los que nos relacionamos con ellos: académicos, personal, directivos, etc., como ya se ha visto en instituciones privadas de alto desempeño. En segundo lugar difundir la cultura emprendedora tratar de mejorar la comunicación con

las empresas en un ambiente de tolerancia y empatía para obtener experiencia técnica y los egresados obtengan guías laborales a través de ellos.

En nuestro trabajo de investigación proponemos implementar un modelo estratégico para poner en consonancia las competencias laborales con las exigencias de las organizaciones. Dicho modelo integra tres sistemas que sinérgicamente deben interactuar para generar en los estudiantes el desarrollo de competencias que lleven a las organizaciones a la gestión del talento, a la productividad y al desarrollo económico.

Estamos convencidos que si no se trabaja de forma conjunta la sociedad, las instituciones educativas y el gobierno; es muy difícil corresponder a las necesidades puesto que mientras un sistema es un factor motivante para el logro de los retos profesionales, otro es generador de empleo; mientras que el tercero proporciona los recursos.

Para eliminar las desventajas que muestran los resultados, diseñamos un modelo que siendo atendido por sus actores generará estrategias efectivas y de impacto que disminuirá el desajuste o la falta de consonancia entre las competencias adquiridas en la educación y las requeridas por los empleadores de forma significativa.



El modelo nace desde un estudio realizado por la autora para evaluar las competencias adquiridas desde el enfoque de la inserción laboral. La investigación arrojó dentro de sus objetivos generales el descubrimiento de esta problemática, lo cual nos obliga a difundir y comunicar este descubrimiento para que sea atendido por los tres sistemas que participan en el mismo.

*Referencias bibliográficas.*

- Agulló, E. (1997). *Jóvenes, trabajo e identidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Blanch, J. (1990). *Del viejo al nuevo paro. Un análisis psicológico y social*. Barcelona: PPU.
- Enguita, M. (1989). Los efectos del desempleo juvenil sobre las transiciones a la vida adulta. En Figuera, P. (1996). *La inserción del universitario en el mercado de trabajo*. Barcelona: Tesis doctoral.
- García-Montalvo, J. (1999). *Nuevas oportunidades de empleo para los jóvenes de la Comunidad Valenciana*. Valencia: FVECTA y FSE.
- Montané, J. (1993). La orientación ocupacional; enfoques y técnicas. En actas de las VI Jornadas Nacionales de Orientación Escolar y profesional. Canarias.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Sevilla, J. (1993). La inserción social a debate: *¿Del paro a la exclusión?* Madrid: Generalitat Valenciana/Editorial Popular.
- Super, D. (1991). *Models of career development. Historical and current perspectives*. Lisboa: Congreso of AIOSP.

