

La formación profesional y la demanda laboral: El caso de los relacionadores industriales de Lima

Catalina Guzmán Melgar, Aristides Vara Horna

Resumen

El concepto de Competencia Profesional viene marcando la orientación de las iniciativas y procesos de cambio estratégicos que durante la última década han revolucionado a las empresas. En el Perú no existe un sistema de competencias profesionales que se preocupe por la influencia de los actuales cambios sociales en la demanda laboral, porque no se realiza investigaciones para evaluarla. Mediante la presente investigación se determinó las competencias profesionales más demandadas por el mercado laboral de Lima y se analizó su relación con el sistema de formación. Se utilizó un diseño explicativo analítico y un procedimiento de encuestas en una muestra representativa de 103 gerentes de las empresas comprendidas en la Ley N° 14371. Se construyó una escala de preferencias tipo Likert con sólidas evidencias de validez y confiabilidad. Entre los principales resultados, se encuentra que las competencias profesionales de los relacionadores industriales más demandadas en el mercado laboral de Lima son las competencias relacionadas a la empatía, liderazgo, la tolerancia a la frustración y el trabajo en equipo. Todas ellas competencias gerenciales en materia de recursos humanos. Estos resultados proporcionan un importante sustento para el establecimiento de un currículo formativo basado en las competencias profesionales dentro de un mercado demandante y no desconectado de él.

Palabras clave: Competencia profesional, profesiones, relacionadores industriales, mercado laboral, Lima, gerentes.

Abstract

Professional Competence Concept is distinguishing the orientation of resourcefulness and course of the strategic changes that in the last decade has revolutionized the enterprises. In Peru there is not a professional competence system which would be concerned about actual social changes influence in the labour requirement. This is because of evaluation investigation is not performed. By means the present investigation a perfil of the more requirement professional competence in the Peruvian labour escenary will be determined. To this one an analytic and explaining design, and a procedure of auto report to a sample of general managers will be used. A Likert type preferences scale will be built, in order to determine the more requirement professional competences of the industrial relationiers in the labour scenary of Lima. To this, a hundred three managers of the enterprises which belong to N° 14371 Law will be interviewed. In the principal results, it's expected to obtain solid evidences and reliability of the measure instrument; and that the more required professional competence of the industrial relationiers are those connected with leadership, frustration tolerance and job team. It is expected that this results would give an important support to the establishment of a formative curriculum based on the professional competence within a required scenary and not disconnected of it.

Key words: Professional competence, profession, industrial relationiers, labour scenary, Lima, managers.

1. Introducción

1.1. Antecedentes y Revisión conceptual

El modelo de las competencias profesionales es un enfoque de aplicación internacional que articula la formación profesional con las demandas requeridas por el mercado laboral (Conocer, 1997; Ducci, 1997; Gonozim, 1996; Bunk, 1994). El modelo de competencias profesionales es ampliamente utilizado en países desarrollados e industrializados (Guzmán, 2002). Su desarrollo como punto de encuentro entre formación y empleo ha tenido lugar, progresivamente, durante la primera mitad de los ochenta a partir de las distintas experiencias internacionales en Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España (Hanson, 1996). Actualmente esta dinámica se ha abierto a los países emergentes en vías de desarrollo, en particular a los latinoamericanos (Guzmán, 2002). En un entorno económico globalizado, Latinoamérica está sintiendo con fuerza la necesidad de crear nuevos parámetros de formación. México, Colombia, Chile, Argentina u Honduras, entre otros, aparecen como pioneros de distintos procesos de modernización formativa vinculados a la competencia profesional que afianzan, progresivamente en la región, una nueva forma de abordar la relación entre formación y empleo (Ibarra, 1996, 1999).

El modelo de las competencias se inserta, actualmente, dentro de sistemas (Cidec, 1999). El diseño de un sistema de competencias sigue

una serie de pasos estructurados: a) diseñar perfiles profesionales mediante la identificación de las competencias requeridas en los diversos sectores de la producción laboral, b) construir ofertas formativas cualificantes en su sentido más amplio e instrumentar métodos y procesos de reconocimiento de las competencias profesionales, y, c) construir currículos de formación profesional relacionadas con las necesidades profesionales previstas para cada uno de los sectores del mercado laboral.

El sistema de competencias profesionales esta subdividido en tres subsistemas: a) la normalización, b) la evaluación y certificación, y c) la formación basada en competencias. La normalización de las competencias busca diseñar perfiles profesionales mediante la identificación de las competencias requeridas en los diversos sectores de la producción laboral. Los logros de este sistema sirven de referente para la construcción de ofertas formativas cualificantes en su sentido más amplio y para instrumentar métodos y procesos de reconocimiento de las competencias de las personas, independientemente de cómo se hayan adquirido (Bertrand, 1999).

En un contexto de importantes transformaciones en el proceso productivo y de cambios tecnológicos en la organización social del trabajo, la formación profesional asume un papel fundamental como instrumento eficaz para facilitar el ajuste de la calificación de los recursos humanos a los requisitos del nuevo contexto. En ese sentido, la formación profesional debe entenderse como un fenómeno educativo articulado con el proceso productivo, por lo cual urge la intervención del conjunto de los actores sociales de forma integral, intensiva y sostenida en el tiempo y bajo el incentivo del Estado peruano.

Desde la perspectiva del desarrollo curricular, la educación basada en competencias se concentra en la aplicación de conocimientos, más que en la adquisición de los mismos; toma en consideración habilidades, conocimientos y actitudes inherentes a una competencia y evalúa los logros mediante una demostración del desempeño. En muchos países, la educación y la capacitación profesional están experimentando cambios importantes; esto se aplica incluso a los países con una larga historia de actividad industrial y comercial en Europa, Norteamérica, Australia y Nueva Zelanda. La capacitación basada en competencias también se está aplicando en países con economías menos desarrolladas, por ejemplo en África, el sudeste de Asia y Sudamérica (Anta, 2000).

Entre los factores que han producido este ambiente de cambio se incluye la toma de conciencia de los retos que implica una economía globalizada y la competencia internacional. Entre los requisitos para lograr una economía de talla mundial se incluye la fuerza laboral calificada y flexible, que se caracterice por una gran productividad y por la capacidad

de satisfacer las necesidades de un mercado en proceso de cambio. Así pues, los principales motivos de preocupación pueden resumirse en: a) Quejas de los empleadores porque el sistema de capacitación no logra desarrollar las habilidades y actitudes hacia el trabajo que exigen las economías modernas; b) la variabilidad en los costos de la capacitación por unidad; c) la obsolescencia de los conocimientos y la experiencia de muchos instructores implicados en la capacitación institucional; d) la progresión incierta de la capacitación al empleo; y, e) la baja estima en que se tiene a la capacitación profesional, considerada «de segunda» y de menor estatus que la formación académica continua.

En este contexto, la provincia Canadiense de Quebec desarrolló un modelo global e integrado, sobre la base de un nuevo método de planificación y desarrollo de los programas de formación profesional, según un enfoque por competencias que incluye la planificación estratégica sectorial (Argüelles, 1999). Dicho modelo incluye:

1. El papel activo de las empresas en la elaboración de programas y su responsabilidad con ciertos aspectos de la formación (la educación en alternancia dentro de la escuela y fuera de ella, por ejemplo).
2. La racionalización de los costos de la formación.
3. Los centros de formación se responsabilizan de la formación profesional y de atender a las necesidades de sus clientes, es decir, de las empresas y las personas.
4. El establecimiento de normas de calidad que precisen claramente los resultados esperados por el Ministerio de Educación y los criterios de evaluación.
5. La puesta en marcha, en todos los ámbitos, de un sistema de evaluación que a su vez tome en cuenta las evaluaciones de los servicios del Ministerio de Educación; los Centros de formación (procedimientos, servicios que se ofrecen a las empresas, administración, etc.); los programas, la enseñanza (durante el aprendizaje, después del aprendizaje, certificación), los maestros, etc.

De los elementos del modelo desarrollado en Québec (Argüelles, 1999), se desprende que se ha realizado una adecuada planeación estratégica sectorial, pues se ha obtenido el pronóstico de las necesidades de mano calificada para cada uno de los sectores de las actividades profesionales; el análisis de la diferencia entre la oferta de información y la demanda de mano calificada de cada sector; la determinación del perfil socioeconómico de cada uno de los sectores en colaboración con los trabajadores, las empresas, los sindicatos y las

asociaciones profesionales; la organización de la formación profesional frente a los programas y un sistema de toma de decisiones y de autorización basado en diferentes indicadores del financiamiento, entre otros.

Si bien el enfoque de competencias se articula en torno al concepto de competencia, no es esto lo que lo distingue de los otros enfoques. Su característica principal es más bien el proceso de identificación y determinación de las competencias y la aceptación de los aspectos cognoscitivos de la adquisición de las competencias por los alumnos. Así, el desarrollo de la formación profesional tiene relación con los diferentes sectores de la actividad económica de un país y con las necesidades de mano de obra previstas para cada una de las profesiones ejercidas en dichos sectores. A partir de este indicador, la formación profesional puede organizarse en sectores y programas de formación que, según sea el caso, conducirán a una o varias profesiones pertinentes.

1.2. Planteamiento del problema

El concepto de Competencia Profesional viene marcando la orientación de las iniciativas y procesos de cambio estratégicos que durante la última década han revolucionado a las empresas (Lévy-Leboyer, 1997). Este concepto engloba la necesidad de mejorar la relación del sistema educativo con el productivo, en orden a impulsar una adecuada formación de la mano de obra.

En los países desarrollados existen criterios educativos de formación profesional que están fuertemente ligados a la demanda laboral. Tales criterios son formalizados mediante sendos sistemas de normalización de competencias profesionales. Justamente, el aporte más significativo de tales sistemas es la fuerte vinculación que se produce entre la empresa y la universidad, puesto que esta última se adapta a los requerimientos competitivos del mercado laboral y posibilita –necesariamente– una mano de obra más calificada y pertinente a las necesidades imperantes de las organizaciones (Mertens, 1998).

En el Perú no existe un sistema de competencias profesionales que se preocupe por la influencia de los actuales cambios sociales en la demanda laboral. Esto se debe a que no se realiza investigaciones que la evalúen. Por el contrario, la formación profesional desconectada del mercado laboral produce una inadecuación ocupacional de los profesionales, condenándolos al desempleo o, más frecuente aún, a realizar actividades ajenas o inferiores a las calificaciones recibidas en su formación. La constitución de un currículo basado en normas de

competencia y validadas por la demanda es un proceso más que necesario para nuestro país. Los altos porcentajes de subempleo, desempleo y desfase competitivo justifican la mayor atención en el desarrollo de tales sistemas de normalización.

Si se realiza una breve descripción del panorama laboral-educativo del Perú se encontrará, en los últimos 20 años, que el número de universidades peruanas se ha duplicado escandalosamente. Este incremento, en su mayoría producido por universidades privadas, originó el crecimiento del número de egresados de las diversas especialidades y, por consiguiente, el aumento de la oferta laboral (Boletín de Economía Laboral, 2002). Otro efecto, no menos importante, es el aumento de la dispersión en los criterios formativos, obteniendo profesionales con formaciones dispares y ajenas a la demanda real del mercado laboral (Consejo Nacional de Trabajo y Promoción Social, 2001).

El análisis de la compatibilidad entre la formación para el trabajo y la ocupación desempeñada por los trabajadores es un tema de gran importancia para entender los nexos entre el mercado educativo y el mercado de trabajo. En ese sentido, el exceso de oferta y formación profesional desconectada de las demandas del mercado laboral produce una inadecuación ocupacional, es decir, o condena al desempleo o, más frecuente aún, condena a realizar actividades ajenas o inferiores a las calificaciones recibidas en la formación. Este último es el caso más frecuente en nuestro país, donde el 46,7% de profesionales universitarios no se desempeñan en ocupaciones relacionadas con su profesión. (Diagnóstico de la Formación Profesional en el Perú. 2001). La situación es más crítica en los profesionales técnicos, donde el 55% laboran en ocupaciones que requieren un nivel de calificación menor al que estos poseen. Finalmente, los profesionales más subutilizados son los egresados en ciencias sociales, humanas y religiosas (71,8%), los profesionales del derecho y las ciencias económicas (64,6%) y los arquitectos, ingenieros y afines (65,6%).

La situación de divorcio entre la formación recibida y la ocupación ejercida es fundamentalmente el resultado de cambios económicos, demográficos y educativos. Entre los más importantes están:

1. *El desencuentro entre la oferta y la demanda de trabajo:* La explosión demográfica, la migración rural-urbana y la inclusión laboral de la mujer han incrementado vertiginosamente la oferta laboral. Ante este contexto, los empleos generados por las empresas son inferiores al contingente de trabajadores que los solicitan, determinando a que los profesionales se ocupen en puestos de menor calificación a la que poseen para no quedar desempleados.

2. *La falta de adaptación del sistema educativo a las necesidades del aparato productivo:* No existen vínculos entre el sector productivo, los centros de formación profesional y los organismos públicos que orienten el contenido de las carreras profesionales de las universidades e institutos superiores.
3. *Deficiencias en la calidad de las carreras ofrecidas:* La infraestructura educativa se ha caracterizado, en términos generales, por ser deficiente. Los currículos de formación profesional necesitan ser actualizados y adecuados a la realidad regional y local de cada centro de formación (Azuela, 1990).
4. *La ampliación de la cobertura de la educación técnica sin los estándares adecuados:* Ya para 1999 existían más de 660 institutos superiores tecnológicos (Primer Censo Nacional de Educación Técnica y Pedagógica. UEMED, 1999), los cuales, en su mayoría, adolecen de las deficiencias anteriormente mencionadas.

Así, tal como se ha mencionado, el sistema de competencias profesionales requiere una serie de pasos y procesos, donde el primero se refiere a la identificación de las demandas por parte del mercado productivo de las competencias de los profesionales, y, el segundo, al análisis de la relación entre tales demandas y las ofertas de formación profesional. De lo dicho, mediante la presente investigación se determinará un perfil profesional demandado por el mercado laboral de Lima y se analiza si existe desfase entre la formación y la demanda en las competencias profesionales de ese perfil. En este caso, se tomará como modelo la situación de los Relacionadores Industriales (RRII), quienes son profesionales especialistas en recursos humanos, que según el Decreto Ley 14371 (Ley promulgada el 12 de enero de 1963 que crea la Dependencia de Relaciones Industriales) laboran en todas las empresas que cuentan con más de 100 trabajadores.

La Universidad de San Martín de Porres (USMP) intentó organizar un currículo formativo en consideración a las demandas laborales del mercado. Por ello, el Instituto de Investigación de la Facultad de Relaciones Industriales realizó una investigación descriptiva para determinar las competencias genéricas que están asociadas al éxito en la profesión de Relaciones Industriales. En este estudio, se encuestó a 183 gerentes de recursos humanos, donde 58% fueron RRII. Los resultados de ese estudio indicaron que las características de liderazgo y aptitudes para la comunicación y relación social eran las principales competencias asociadas al éxito y buen desempeño del cargo. Asimismo, trabajando con el segmento específico de Gerentes de recursos Humanos, licenciados en relaciones industriales, así como profesionales de otras disciplinas a quienes se les aplicó la encuesta, se obtuvo un informe multivariable mediante el cual ellos consideraban que el

profesional actualmente debería tener: Visión de futuro, Toma de decisiones, Orientación a resultados, Gestión del cambio, Comunicación efectiva y Liderazgo (USMP, 2000).

Posteriormente, Guzmán (2002) realizó una investigación explicativa sobre la competencia profesional sobre los RRH y su situación en el mercado laboral de Lima. En este estudio se encontró que los RRH y el personal encargado de los recursos humanos tienden a realizar sus actividades en función a cuatro variantes: actividades intra-extra empresariales y las actividades proempresa y protrabajador. En otras palabras, este encargado representa a la empresa ante las autoridades locales, pero también ante los trabajadores subordinados a su cargo; y, por otro lado, tal representación puede dirigirlo a beneficio exclusivo de la empresa o del trabajador.

Ha transcurrido un lustro de importantes cambios tecnológicos y productivos en el país, por lo que resulta necesario determinar si las calificaciones identificadas en el mercado laboral, aún se mantienen vigentes para la formación profesional de los RRH o, de ser el caso, requieren actualización o modificación. De lo dicho, en la presente investigación se pretende:

1. Identificar las competencias profesionales de los relacionadores industriales demandadas por el mercado laboral de Lima; y
2. Determinar si existe desfase entre los criterios de formación de las competencias de los relacionadores industriales y la demanda laboral del mercado de Lima.

2. Método

2.1. Muestra

La muestra está constituida por 103 gerentes generales de las grandes empresas (más de 100 trabajadores) ubicadas en Lima. Considerando una tasa de no-respuesta del 12% (USMP, 2000; Guzmán, 2002), la muestra determinó y seleccionó probabilísticamente. El marco muestral fue obtenido del «The Top 5400 Companies 2004», compendio realizado por Perú Report de las 5400 empresas más conocidas del Perú. De este compendio se obtuvo la información pertinente al número de trabajadores, direcciones, etc.

Las empresas seleccionadas tienen un periodo de existencia de 5 a 140 años, con un promedio de años de existencia empresarial de 27 años. Respecto a los años que los gerentes generales vienen laborando en la empresa, el rango oscila entre 1 y 25 años, siendo el promedio de tiempo

laborado de 8.2 años. El 91.3% de empresas cuenta con una dependencia de Relaciones Industriales o Administración de Personal, donde el 52.1% está a cargo de relacionadores industriales, 19.1% economistas, 11.7% administradores y 17.1% otras profesiones, con un promedio de tiempo de servicios de 12.5 años.

2.2. Procedimiento

Una vez identificadas y seleccionadas las empresas, se enviaron las encuestas por servicio de mensajería (courier) a cada Gerente General. Posteriormente, la devolución de los cuestionarios ya resueltos se realizó a través del mismo servicio courier o de Fax. En algunos casos, se recogieron personalmente. La organización de datos se realizó a través de una matriz de tabulación, instalada en una PC Pentium IV, y construida mediante el programa estadístico para Ciencias Sociales (SPSS).

El análisis de los datos se realizó mediante estadísticas descriptivas y de relación, tanto bivariada (correlación lineal, comparación de porcentajes y medias) como multivariada (Análisis factorial, Escalamiento Multidimensional), a través del programa estadístico anteriormente mencionado.

También se analizó el plan curricular de la Facultad de Administración y Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres, al ser el principal proveedor de mano de obra calificada mediante los RRII.

2.3. Instrumentos: Fiabilidad y validez

La recolección de los datos se realizó a través del «Cuestionario sobre Competencias Profesionales», instrumento elaborado para fines de la presente investigación y que contiene 9 escalas tipo likert referidas a las competencias profesionales más recomendadas por la bibliografía en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

El cuestionario fue sometido a validez de contenido mediante criterio de jueces (por índice de adecuación de ítems) y luego a análisis de fiabilidad mediante el procedimiento de consistencia interna utilizando el valor Alfa de Cronbach. Los jueces fueron 11 doctores en administración, expertos en temas de competencia profesional y psicología organizacional. En la siguiente tabla se presenta la definición conceptual, número de ítems, índice de adecuación y fiabilidad por escala.

Tabla 1
Fiabilidad y validez de contenido de las escalas del cuestionario de competencia profesional.

Escalas incluidas en el cuestionario	Definición conceptual	N° de ítems	Validez de contenido Índice de adecuación	Fiabilidad Alfa de Cronbach
Empatía	Capacidad de poder escuchar y entender con certeza las emociones ajenas. La empatía es la comprensión en profundidad de los sentimientos ajenos, de las necesidades y problemas de los demás.	3	0.663	0.6952
Innovación	Capacidad de orientar el pensamiento y la acción a situaciones novedosas y ajenas a lo convencional. La creatividad y la intuición son los fundamentos psicológicos de la innovación.	6	0.727	0.7897
Automotivación	Capacidad de estimular intereses propios, mediante la elaboración de imágenes productivas e ideas reforzantes. La persona con alta automotivación se caracteriza por estar constantemente interesada en desarrollar un trabajo de calidad, visualizando y detallando (cuando le es posible) con minuciosidad las características del producto que busca desarrollar.	3	0.788	0.5764
Toma de decisiones	Capacidad de decidir con argumentos sólidos y prever las consecuencias de esas decisiones.	6	0.621	0.6634
Comunicación efectiva	Capacidad de poder expresar con efectividad a terceras personas los sentimientos, ideas e intereses propios. La persona que se comunica con efectividad es capaz de persuadir a otras sobre ciertos temas.	3	0.848	0.6139
Tolerancia a la frustración	Capacidad para soportar tensiones emocionales causadas por la crítica, el fracaso y situaciones imprevistas. La persona tolerante puede controlar sus posibles reacciones irracionales y actuar con cordura frente a presión emocional intensa.	6	0.833	0.8576
Trabajo en equipo	Capacidad de desarrollar una actividad en equipo, evitando las competencias irracionales y contribuyendo mediante su cooperación a la consecución del objetivo común.	3	0.878	0.5739
Competencia profesional	Capacidad para desempeñar con efectividad los conocimientos y destrezas aprendidos en la profesión. Este concepto incluye todos los comportamientos relacionados a la actualización, desarrollo profesional permanente y el comportamiento ético en el ejercicio de la profesión.	8	0.818	0.7041
Liderazgo	Capacidad de dirigir a otras personas y de generar en ellas mayor productividad.	3	0.696	0.7043

Posteriormente, se analizó la validez de constructo de las escalas a través del Análisis de Componentes Principales (ACP) con rotación Varimax. Debido a la novedad del instrumento, se siguió un procedimiento de «Stepwise» con extracción de factores sucesivos (Vara, 2006). En un primer momento se procedió a la obtención de un solo componente siguiendo el método de eigenvalue superior a la unidad. Los coeficientes de determinación matricial, adecuación muestral y esfericidad correlativa (determinante=2.233E-04; Kaiser_Meyer_Olkin=0.658; X^2 de Bartlett's=783.243, g.l.=36; p.=0.0001) garantizaron la aplicación del análisis por cumplir con los supuestos. Aunque este primer componente explicó la variabilidad de los datos en 61.311%, el análisis de comunalidades demostró heterogeneidad escalar. Así por ejemplo, las escalas tolerancia a la frustración (com.=0.817) y comunicación efectiva (com.=0.760) fueron las mejor explicadas, mientras que la empatía (0.455) y la automotivación (0.530) fueron las menos explicadas.

Debido a las escasas comunalidades, se optó por extraer otro componente adicional. Los coeficientes de determinación matricial, adecuación muestral y esfericidad correlativa (determinante=2.233E-04; Kaiser_Meyer_Olkin=0.658; X^2 de Bartlett's=783.243, g.l.=36; p.=0.0001) garantizan la aplicación de este nuevo análisis. Así, el primer componente explica el 36.52% de la varianza de las escalas y el segundo el 35.57%. En total, ambos componentes explican el 71.828%, con lo que se consigue un mayor rango de explicación de las escalas, superior en más del 10%.

En la Tabla 2 se observa que el **primer componente** está formado por las escalas: empatía, comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y competencia profesional; significando –en conjunto- la interacción que tendría el relacionador industrial con otras personas durante su actividad laboral (competencias interpersonales). El **segundo componente** está conformado por las escalas: automotivación, innovación, tolerancia a la frustración y toma de decisiones, refiriéndose –en conjunto- al desarrollo emocional, calidad profesional y optimismo, es decir a los recursos que hacen posible el desempeño del trabajo individual en la empresa (competencias personales). Por otro lado, no obstante el incremento de las comunalidades, el alto índice de correlación de las escalas comunicación efectiva y competencia profesional, nos hace presumir la existencia de un tercer factor de explicación.

Tabla 2

Extracción de 2 componentes a través del Análisis por Componentes Principales con rotación Varimax

Escala	Rotación de Componentes		Comunalidades
	Componente 1.	Componente 2	
Empatía	0.850	—	0.732
Comunicación efectiva	0.759	0.759	0.799
Trabajo en equipo	0.756	0.302	0.662
Liderazgo	0.690	0.416	0.650
Competencia profesional	0.538	0.509	0.548
Automotivación	0.102	0.933	0.882
Innovación	0.376	0.785	0.758
Tolerancia a la frustración	0.573	0.706	0.827
Toma de decisiones	0.383	0.679	0.608

Para lograr una mayor comprensión de las relaciones entre las escalas se utilizó la moderna estadística geométrica, la cual proporciona mayor información que la estadística lineal tradicional. A través del Escalamiento Multidimensional no métrico (EMDnm) se presenta una versión gráfica bidimensional de la relación entre las escalas que comprende a las competencias profesionales. Transformando los datos de covarianza a distancias euclidianas de disimilaridad, se obtuvo la siguiente figura con ajustes casi perfectos ($S\text{-stress}=0.19598$; $\text{Stress}=0.15415$; $\text{RSQ}=0.82768$).

En la Figura 1 se observa el agrupamiento de las escalas estudiadas, de acuerdo al grado de semejanza que guardan entre ellas. Antes de interpretar las mismas, cabe resaltar que el EMDnm nos permite conocer relaciones ocultas, es decir, aquellas que no son observables por medio de los análisis lineales. Como se muestra en la figura, la **dimensión 1** divide a las escalas de competencias profesionales en dos grupos. El primer grupo está constituido por las escalas: empatía, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva y competencia profesional; escalas referidas a la interacción con personas ante quienes es necesario integrarse y actuar de modo colectivo. El segundo grupo, por otro lado, está conformado por las escalas: automotivación, innovación, toma de decisiones y tolerancia a la frustración; escalas relacionadas con la actividad laboral en función del rendimiento personal dentro del trabajo. Por lo tanto, la dimensión 1 diferencia, de modo claro, las competencias

profesionales que necesita el relacionador en su interacción con otras personas, llámese colegas o clientes, y las requeridas para su desempeño individual o personal:

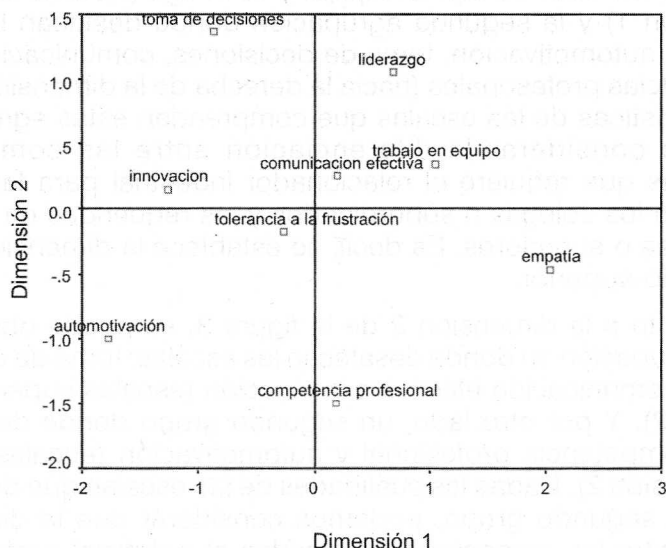


Figura 1

Representación bidimensional del EMD de las competencias profesionales

Respecto a la **dimensión 2**, las escalas son divididas en dos grupos, el primero que estaría conformado por las escalas referidas a las competencias necesarias para realizar tareas con la participación de otros, por ejemplo los colegas (escalas superiores de la dimensión 2), y el segundo grupo estaría conformado por las competencias que le favorecen su tarea individual. Así por ejemplo, elaboración y evaluación de proyectos, relación con clientes, etc. (escalas inferiores de la dimensión 2). En este sentido, la dimensión discrimina las escalas referidas a las competencias que favorecen las tareas colectivas y las tareas individuales del relacionador industrial. La razón porqué la escala de empatía se encuentra dentro del rubro de las tareas individuales del relacionador industrial respondería a su importancia para las actividades de gestión con los clientes.

Con el fin de acrecentar la comprensión de las relaciones de semejanza entre las escalas de competencias profesionales, se optó por su análisis tridimensional a través del Escalamiento Multidimensional no Métrico, transformando los datos de covarianza a distancias euclidianas de disimilaridad, se obtuvo el siguiente gráfico con ajustes casi perfectos ($S\text{-stress}=0.00043$; $\text{Stress} = 0.04442$; $\text{RSQ}=0.939$).

La representación tridimensional de las escalas, dadas en la Figura 3, muestra que las dimensiones dividen a las escalas formando diferentes grupos. Así, la dimensión 1 determina una primera agrupación donde destacan las escalas trabajo en equipo y liderazgo (hacia la izquierda de la dimensión 1) y la segunda agrupación donde destacan las escalas innovación, automotivación, toma de decisiones, comunicación efectiva y competencias profesionales (hacia la derecha de la dimensión 1). Dada las características de las escalas que comprenden estas agrupaciones, podríamos considerar la diferenciación entre las competencias relacionadas que requiere el relacionador industrial para favorecer su relación con los colegas o subordinados y las requeridas en la relación con sus jefes o superiores. Es decir, se establece la dimensión relación subordinado-superior.

Respecto a la dimensión 2 de la figura 3, se puede observar una primera agrupación en donde desatacan las escalas: toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva e innovación (escalas superiores de la dimensión 2). Y por otro lado, un segundo grupo donde destacan las escalas: competencia profesional y automotivación (escalas inferiores de la dimensión 2). Dadas las cualidades de las escalas que destacan en el primer y segundo grupo, podemos considerar que la dimensión 2 distingue entre las competencias referidas al potencial profesional del relacionador industrial y el resultado o efectos de dicho potencial en la misma actividad laboral. Por la tanto, esta dimensión esta referida al potencial profesional y a la calidad del trabajo del profesional.

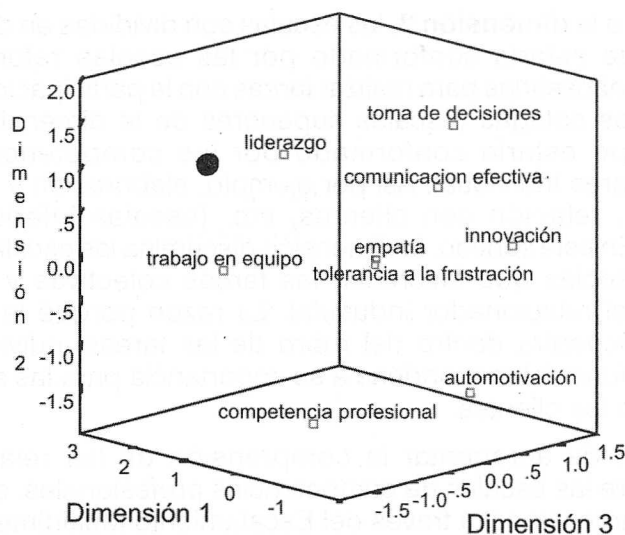


Figura 2
Configuración de los estímulos derivados en el Modelo de Distancias Euclidianas

A partir del análisis de la dimensión 3, se observa que las escalas se agrupan de modo tal que se distingue la formación de dos grupos. En el primero destacan las escalas trabajo en equipo y competencias profesionales (escalas a la izquierda de la dimensión 3), mientras que en el segundo grupo destacan las escalas toma de decisiones, innovación, comunicación efectiva y automotivación (escalas a la izquierda de la dimensión 3). Por lo tanto, esta dimensión discriminaría las escalas relacionadas al trabajo o tareas realizadas en equipo de las realizadas de modo independiente o que competen dentro del propio campo de trabajo del relacionador industrial.

Luego de obtener una mayor comprensión sobre la asociación de las escalas a través del EMDnm, se procedió a la extracción de un tercer componente a través del ACP, para confirmar la existencia de las tres agrupaciones halladas por medio del EMDnm. Los coeficientes de determinación matricial, adecuación muestral y esfericidad correlativa fueron idénticos a los que se presentaron cuando se obtuvo sólo uno o dos componentes. Ahora, el primero componente hallado explica el 31.487% de la variabilidad de las escalas, el segundo explica el 26.938% y el tercero explica el 22.149%. El total explicado por todos ellos es del 80.575%.

Según se presenta en la Tabla 3, el **primer componente** está conformado por las escalas: toma de decisiones, liderazgo, innovación y tolerancia a la frustración. Dadas la cualidades referidas específicamente a los recursos necesarios de responder a las exigencias laborales, y tomando en cuenta que este tipo de exigencias provienen de una instancia superior dentro de la empresa, a este componente se le denominó «Competencias para satisfacer las demandas del jefe». Lo cual tiene relación con la distinción que hace el EMDnm (3 dimensiones) en la dimensión 1 (Véase Figura 2).

Tabla 3
Extracción de tres componentes a través del Análisis por Componentes Principales con rotación Varimax

Escalas	Componentes			Comunalidades
	Componente 1.	Componente 2	Componente 3	
Toma de decisiones	0.831	0.129	0.265	0.777
Liderazgo	0.734	0.734		0.776
Innovación	0.695	0.199	0.507	0.779
Tolerancia a la frustración	0.631	0.433	0.492	0.827
Empatía	0.179	0.860	0.132	0.790
Trabajo en equipo	0.495	0.639	0.120	0.668
Comunicación efectiva	0.559	0.637	0.285	0.799
Automotivación	0.362		0.912	0.969
Competencia profesional		0.631	0.690	0.877

El **segundo componente** está conformado por las escalas: empatía, trabajo en grupo y comunicación efectiva; representado a los recursos sociales que se necesita tener para gozar de un clima de comprensión y solidaridad dentro de la empresa, lo cual se manifiesta a través de las relaciones interpersonales con los compañeros o colegas (Competencias para la comunicación con los pares). Este componente guarda correspondencia con lo hallado por el EMDnm en la dimensión 3.

Por último, el **tercer componente** está integrado por las escalas: automotivación y competencia profesional; describiendo los recursos afectivos o emocionales; así como los cognoscitivos, específicamente los que brindan un mayor desempeño de la tarea a realizar en la empresa (Competencia para la calidad y conclusión de la tarea), y guarda correspondencia con lo hallado por el EMDnm en la dimensión 2.

3. Resultados

A continuación, se coteja las diferentes competencias profesionales que son demandadas por los gerentes generales de las diferentes empresas de Lima.

Cabe resaltar que en la Tabla 4 se distinguen tres categorías de respuesta: La categoría **indispensable** (capacidades de las cuáles el relacionador industrial no puede prescindir durante el cumplimiento de la actividad profesional); la categoría **necesario** (capacidades básicas para mejorar el desempeño de la función del relacionador industrial, sin embargo, la ausencia de estas capacidades no implica dejar de cumplir los objetivos del profesional dentro de la organización, aunque sí se vería afectada su calidad); y la categoría **no necesario** (capacidades que podrían favorecer el trabajo del relacionador industrial dentro de la organización, pero la ausencia de tales no afectaría el normal cumplimiento de los objetivos organizacionales ni tampoco la calidad de los resultados).

Ya en el plano de las competencias, se encuentra que el **liderazgo e influencia** es una competencia vista principalmente como «necesaria». Sólo el 49% de los gerentes considera indispensable que el relacionador industrial propicie el aprendizaje, la superación y la calidad de vida de las personas con quienes se relaciona. Se observa, en cambio, un alto porcentaje de gerentes que consideraron necesarias o útiles el proporcionar guía y dirección a otras personas (60.2%) y manejar las relaciones con los demás en forma diplomática y profesional (68.6%).

Tabla 4
Demanda de las competencias profesionales de los
relacionadores industriales

Competencias	Indicadores	Demanda mercado laboral		
		Indispensable	Necesario	Innecesario
Liderazgo e influencia	Proporcionar guía y dirección a otras personas.	39.8	60.2
	Propiciar el aprendizaje, la superación y la calidad de vida de las personas con quienes se relaciona.	49.0	46.1	4.9
	Manejar las relaciones con los demás en forma diplomática y profesional.	31.4	68.6
Habilidades analíticas y toma de decisiones	Decidir teniendo como base principios científicos fundamentales.	18.4	71.8	9.8
	Determinar con facilidad las implicancias éticas de las decisiones.	47.6	52.4
	Conciliar los intereses de diversas partes antes de tomar una decisión.	45.6	54.4
	Evaluar los posibles efectos de las decisiones a largo plazo.	23.2	76.8
	Aprovechar los diferentes puntos de vista ante los problemas para encontrar soluciones nuevas.	21.6	78.4
Identificar las implicancias políticas de las decisiones.	17.6	73.5	8.8	
Relaciones interpersonales	Identificar y entender las necesidades de las diversas personas	75.7	24.3
	Escuchar con atención a las demás personas	66.0	34.0
	Obtener la confianza de otras personas	58.3	36.9	4.9
Trabajo en equipo	Saber desenvolverse en equipo para lograr objetivos específicos.	68.0	32.0
	Tener facilidad para motivar y organizar un grupo de trabajo.	39.8	60.2
	Propiciar la participación y colaboración de otras personas para obtener consensos de grupo.	31.1	68.9
Comunicación	Influir, convencer o persuadir a otras personas mediante la presentación de productos, servicios o ideas.	57.3	42.7
	Expresarse oralmente con fluidez, claridad y orden.	52.4	47.6
	Escribir comunicaciones formales de forma rápida y coherente.	17.6	72.5	9.8
Tolerancia a la frustración	Actuar con efectividad en situaciones generadoras de estrés	68.0	32.0
	Recuperarse rápidamente después de un fracaso laboral	43.7	42.7	13.6
	Responder constructivamente ante las críticas de los demás.	25.2	74.8
	Mantener la calma, incluso en situaciones difíciles o emergentes.	49.0	46.1	4.9
	Mantener el control y no reaccionar con explosiones emotivas cuando alguien manifiesta desacuerdo con sus ideas o le propina insultos	57.8	42.2
	Ser tolerante a la frustración y a las críticas de sus jefes	35.3	55.9	8.8
Innovación	Aplicar la información obtenida a situaciones nuevas o más amplias.	22.3	72.8	4.9
	Presentar el trabajo propio con características de innovación y creatividad	13.6	72.8	13.6
	Adaptar y emplear nuevas tecnologías en equipo y sistemas profesionales.	9.7	86.4	3.9
	Iniciar cambios para incrementar la efectividad profesional	41.4	58.6
	Apartarse a las situaciones de rápido cambio.	49.0	46.1	4.9
	Diseñar rutas innovadoras para lograr los objetivos.	12.7	78.4	8.8

Competencias	Indicadores	Demanda mercado laboral		
		Indispensable	Necesario	Innecesario
Automotivación y compromiso	Trabajar de manera independiente, sin supervisión y vigilancia constantes.	27.3	58.6	14.1
	Mantener el dinamismo y la energía en niveles elevados	32.3	67.7
	Motivarse a sí mismo para desempeñarse la profesión en un alto nivel.	41.2	58.8
Conocimiento técnico	Distribuir el tiempo con efectividad.	64.1	31.1	4.9
	Seguir las normas éticas de la sociedad y de la profesión.	67.0	23.3	9.7
	Mantenerse al día en cuanto a las realidades de la profesión y su entorno.	62.1	33.0	4.9
	Integrar aspectos estratégicos a los planes.	39.2	60.8
	Diseñar diversas rutas para alcanzar los objetivos fijados.	40.8	54.4	4.9
	Contar con iniciativa para emprender acciones a fin de solucionar problemas y adquirir nuevos conocimientos, sin recibir órdenes ni directrices.	38.8	61.2
	Después de realizar un trabajo, buscar los puntos débiles para mejorarlo.	14.6	80.6	4.9
	Establecer pasos y recursos para alcanzar los objetivos fijados y verificar los avances al respecto.	49.5	50.5
	Tener una visión orientada al futuro de la profesión.	42.4	57.6
	Lograr objetivos sin detenerse por obstáculos o problemas surgidos.	27.5	72.5
	Fijar y alcanzar objetivos y metas complicados.	31.4	55.9	12.7
	Aprender a partir de las experiencias cotidianas.	27.5	67.6	4.9
	Ser coherente con lo que dice y hace en el trabajo.	61.8	38.2

Por otro lado, **la habilidad analítica y de toma de decisiones** es también considerada como «necesaria». Sólo para el 47.6% de gerentes es indispensable que el RRH tenga la capacidad de determinar con facilidad las implicancias éticas de sus decisiones (47.6%) y de conciliar los intereses de las diversas partes antes de tomar una decisión (45.6%). Por lo contrario, el decidir teniendo como base principios científico y fundamentales, así como reconociendo sus implicancias políticas son concebidas como innecesarias por casi el 10% de gerentes.

En cuanto a las **relaciones interpersonales**, se encontró un alto índice de prioridad dada por los gerentes: 75.7% consideró indispensable que el RRH identifique y entienda las necesidades de las diversas personas, 66% consideró indispensable el escuchar con atención a las personas, y 58.3% consideró indispensable el obtener la confianza de otras personas. Estos altos porcentajes muestran, la creciente demanda de «empatía», no sólo para las relaciones con los compañeros o pares, sino también para el trabajo con los clientes, puesto que permite reconocer las expectativas y cualidad de sus demandas respecto al servicio que se le brindará.

En cuanto al **trabajo en equipo**, todas las competencias que integran esta escala, surgieron como necesarias dentro del trabajo del RRH. Sin embargo, destaca como indispensable para los gerentes generales la capacidad de saber desenvolverse en equipo para lograr objetivos específicos (68%). En comparación con las competencias anteriores, los gerentes consideran, en mayor porcentaje, como indispensable el desarrollo de la empatía del relacionador industrial en comparación con el desarrollo de su capacidad para el desarrollo de la tarea en equipo.

En cuanto a la competencia de **comunicación**, existe una mayor valoración de indispensable de la comunicación directa o presencial en comparación con la comunicación escrita o impersonal. La capacidad de persuasión (57.3%) y el perfeccionamiento de la expresión oral (52.4%) fueron consideradas como indispensables en mayor proporción. A pesar de que la comunicación escrita fue considerada como necesaria por un alto porcentaje de gerentes (72.5%), también se presentó un significativo porcentaje (9.8%) que no la consideró necesaria.

En cuanto a la **adaptación y flexibilidad**, se exploró dos aspectos de esta competencia: la **tolerancia a la frustración** y la **innovación**. Según se presenta en la Tabla 4, existen tres características de la tolerancia a la frustración que el mayor porcentaje de gerentes considera como indispensable: actuar con efectividad en situaciones generadoras de estrés (68%), mantener el control y no reaccionar con explosiones emotivas cuando alguien manifiesta desacuerdo con sus ideas o le propina insultos (57.8%), y mantener la calma, incluso en situaciones difíciles o emergentes (49%). Por otro lado, entre las competencias que no fueron evaluadas como necesarias por un significativo porcentaje están: recuperarse rápidamente después de un fracaso laboral (13.6%), ser tolerante a la frustración y a las críticas de sus jefes (8.8%) y mantener la calma, incluso en situaciones difíciles o emergentes (4.9%). Respecto a la innovación, a pesar que la gran mayoría de los gerentes reconocen su importancia no la consideran como indispensable en la misma medida. Entre las características que fueron consideradas como indispensable por el mayor porcentaje destacan: adaptarse a las situaciones de rápido cambio (49%) e iniciar cambios para incrementar la efectividad profesional (41.4%).

En cuanto a la **motivación y el compromiso**, los gerentes la reconocen como importante, más no fue considerado como indispensable por una gran mayoría. El motivarse a sí mismo para desempeñar la profesión en un alto nivel fue la característica que en mayor porcentaje fue considerada como indispensable (41.2%).

Finalmente, los gerentes consideran como importante las diferentes características del conocimiento dentro de la empresa. Sin embargo,

entre aquellas características que el mayor porcentaje de ellos consideró como indispensables desatacan: seguir las normas éticas de la sociedad y de la profesión (67%); distribuir el tiempo con efectividad (64.1%); mantenerse al día en cuanto a las realidades de la profesión y su entorno (62.1%) y ser coherente con lo que se dice y hace en el trabajo (61.8%).

4. Discusión

Luego de los respectivos análisis de validez y fiabilidad hechos a las Escalas de Competencias Profesionales, se encontró que éstas brindan información que gozan de un alto nivel de adecuación a los requerimientos de control metodológico.

En general, se encontró que los gerentes generales evaluaron como importantes los diferentes aspectos de las competencias profesionales. Sin embargo, a través del análisis de los resultados individuales, se observa que los ítems referidos al contexto social del relacionador industrial son los que gozan de mayor valoración, seguidos por los ítems referidos a las competencias profesionales para el desempeño de la tarea individual y de sus respectivas dificultades.

Con la ayuda de los respectivos análisis multivariados, métricos y no métricos, se pudo obtener una mayor comprensión del modo cómo se relacionan, según su grado de semejanza, las escalas que inicialmente fueron propuestas en el presente estudio. Estos análisis nos permitieron identificar tres componentes o grupos de competencias que son consideradas por los gerentes generales como importantes en el desempeño del relacionador industrial. El primer grupo de competencias está referido a las requeridas en el ámbito de su relación con los ejecutivos o encargados de las actividades de gestión dentro de la empresa, el segundo grupo, a las competencias que le permitan incrementar su participación y trabajo con sus compañeros de trabajo. Y por último, aquellas competencias que le permitan desarrollar su trabajo personal dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia.

Respecto al análisis de los resultados obtenidos en cada una de las escalas propuesta por el estudio, si bien todas fueron consideradas como importantes por los gerentes generales, existió diferencia en el grado de importancia brindada a cada una de ellas, así como también a los ítems que las integran. Así por ejemplo, el liderazgo no es calificado como indispensable por una gran mayoría, sin embargo, llama la atención la gran importancia que se brinda a que el relacionador industrial tenga la capacidad para promover la calidad de vida y superación de las personas. En la escala referida a la toma de decisiones, se brinda gran importancia a la promoción de la ética y a la conciliación de los intereses. Todo esto

permite reconocer que los gerentes generales son conscientes de la importancia del contexto interpersonal para el normal desarrollo de las actividades dentro de la organización o empresa.

Respecto a las relaciones interpersonales, los gerentes generales dan un alto valor a la empatía como medio de conocimiento de las necesidades de otras personas y el cumplimiento de objetivos a través del trabajo en equipo. A esto se agrega la escala referida a la comunicación, en donde se da mayor importancia a la comunicación oral o presencial. Es decir, existe una alta valoración por parte de los gerentes generales de las competencias referidas a la interacción con otras personas.

En cuanto a la escala tolerancia a la frustración, resaltó la demanda que hicieron los gerentes generales en que el relacionador industrial tenga las competencias necesarias para enfrentar las dificultades tanto en su trabajo individual como en la interacción con otras personas.

Respecto a la escala de innovación, se encontró que los gerentes generales dan mayor importancia a aspectos tales como iniciar cambios para incrementar su nivel profesional y el adaptarse a las situaciones de rápido cambio. Es decir, se requiere de relacionadores industriales con una alta formación profesional y con la facilidad para adaptarse a los eventuales cambios de las empresas y organizaciones. Esto se explica si tenemos en cuenta que, bajo el ámbito de la globalización, las empresas y organizaciones se encuentran expuestas a permanentes cambios.

La demanda de automotivación y compromiso no presenta el grado de importancia para los gerentes generales, ésto si la comparamos con el resto de escalas mencionadas. Sin embargo, el aspecto que destaca por ser considerado como indispensable es el motivarse a sí mismo para desempeñar la profesión en un alto nivel. Ésto implica que los gerentes generales son conscientes del alto grado de exigencia personal que demanda la carrera de relacionador industrial.

En cuanto a las competencias técnico-profesionales, en general, los gerentes generales consideran como de mayor nivel de importancia aspectos que permitan desarrollar el trabajo en un menor tiempo posible, que sea el más adecuado, y con efectos reales en el contexto, es decir, la manifestación de la eficiencia y eficacia del desempeño. Asimismo, también se dio alta importancia a la consideración de los principios éticos en el desarrollo del trabajo. Esto último, reafirma lo expuesto anteriormente respecto a la exigencia de que el relacionador industrial posea una sólida formación ética.

A partir de la comparación de los criterios de formación del relacionador industrial y la demanda laboral del mercado de Lima, se encuentra que las relaciones interpersonales y la empatía son las competencias más calificadas como indispensables, seguidas de las

capacidades para comunicación e influencia con los demás y las capacidades para el trabajo bajo presión. Esta priorización es discrepante con lo planteado en el currículo de formación del relacionador industrial y con las investigaciones previas realizadas por Guzmán (2002) y el USMP (2000). En comparación con estos estudios, sólo la tolerancia a la frustración aún se destaca como competencia profesional que los gerentes generales exigen del profesional relacionador industrial. Las otras competencias tales como liderazgo, automotivación, innovación y trabajo en equipo, también fueron valoradas como necesarias mas no como indispensables.

Así, conforme a los resultados obtenidos, y en comparación con los objetivos planteados, se presentan las siguientes **CONCLUSIONES**:

1. Las competencias profesionales demandadas por los gerentes generales, de acuerdo a su grado de semejanza, se agrupan en tres dimensiones: a) Aquellas competencias que permiten al relacionador industrial desarrollar, de la mejor manera, sus tareas y funciones en relación con los ejecutivos de la empresa (tareas de gestión); b) Las competencias que le permiten tener un alto grado de involucramiento y comprensión del trabajador o personal base en la empresa (conocimiento de la cultura y clima laboral) y; c) Aquellas competencias que le permitan cumplir con alta eficiencia y eficacia sus tareas individuales (eficiencia).
2. Al contrastar las capacidades ofrecidas dentro de la formación del relacionador industrial y las demandas del mercado laboral, se logra identificar las capacidades más requeridas. Así, la capacidad para establecer relaciones interpersonales y la empatía es considerada como indispensable por más del 60% de los gerentes generales. Respecto al liderazgo, la capacidad que fue evaluada como más indispensable es la de propiciar el aprendizaje, la superación y la calidad de vida de las personas con quienes se relaciona (49%). Respecto al trabajo en equipo se dio mayor valor a la capacidad para saber desenvolverse en equipo para lograr objetivos específicos (68%). En cuanto a la comunicación se dio mayor valor al influir y convencer a las personas (57.3%), así como a expresarse oralmente con fluidez y claridad (52.4%). Dentro del análisis y solución de problemas, se dio prioridad al determinar con facilidad las implicancias éticas de las decisiones (47.6%) y conciliar los intereses de las partes (45.6%). Y finalmente, en cuanto al trabajo bajo presión se consideró como de mayor importancia actuar con efectividad en situaciones generadoras de estrés (68%) y mantener el control y no reaccionar con explosiones emotivas cuando alguien manifiesta desacuerdo con las ideas de uno o le propinan insultos (57.8%).

Estos resultados sugieren la necesidad de modificar el sistema de competencias de formación profesional de los relacionadores industriales, considerando el perfil profesional que se ha obtenido mediante la identificación de las competencias requeridas en los diversos sectores de la producción laboral. Este perfil incluye competencias referidas al contexto social del relacionador industrial, las cuales gozan de mayor valoración, seguidos por las competencias profesionales para el desempeño de la tarea individual y de sus respectivas dificultades. En efecto, a partir de la comparación de los criterios de formación del relacionador industrial y la demanda laboral del mercado de Lima, se encontró que las relaciones interpersonales y la empatía son las competencias que en mayor medida se da importancia, seguido de las capacidades para comunicación e influencia con los demás y las capacidades para el trabajo bajo presión.

5. Referencias bibliográficas

- Anta, G. (2000). *Procesos de acreditación y certificación de la competencia laboral*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Agüelles, A. (1999). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa.
- Azuela, M. (1990). *El sistema de normalización de las competencias: el punto de vista pedagógico*. Limusa. México.
- Bertrand, O. (1999). *Evaluación y certificación de Competencias y de Cualificaciones Profesionales*. Vol. 4. Madrid: UNESCO-IIEP-Programa IBERFOP. OEI.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP*, 1, 23-35.
- Cidec. (1999). *Competencias Profesionales. Enfoques y modelos en debate: Formación, empleo y cualificaciones*. País Vasco: Fondo Social Europeo.
- Conocer. (1997). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.
- Consejo Nacional de Trabajo y Promoción Social (2001). *Diagnóstico de la formación profesional en el Perú. Aprobado por el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción Social*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción Social.
- Convenio MTPE-INEI. (2001). Encuesta Nacional de Hogares, III Trimestre 2001. Lima.

- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Gonozim, A. & Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. México: Limusa.
- Guzmán Melgar, C. (2002). Derecho del Ejercicio Profesional de los Relacionadores Industriales a través de la Competencia Profesional en el Perú. *Tesis para optar el grado de Doctor en Derecho*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima.
- Hanson, M. (1996). *Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación basadas en competencias en el Reino Unido*. CONALEP.
- Ibarra, A. (1996). Estrategia de México. Seminario internacional: Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas. Convocado por la OIT y el Consejo Nacional para la Normalización y la Certificación de la Competencia Laboral. Guanajuato, México.
- Ibarra, A. (1999). *El sistema normalizado de competencia laboral*. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Limusa. México.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de Competencias*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Vol. 1. Programa IBERFOP. OEI, Madrid.
- Organización Internacional del Trabajo. (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra: Fondo Editorial de la OIT.
- Perú Report (2004). *Perú: The Top 10000 Companies*. Lima: Perú Report.
- Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (2002). Boletín de Economía Laboral. Año 6, Octubre. Nº 22 - 24. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Universidad de San Martín de Porres (2000). *Competencias Profesionales en Relaciones Industriales*. Lima: Editorial del Instituto de Investigación. Facultad de Relaciones Industriales, USMP.
- Vara-Horna, A. (2006). *La lógica de la investigación en las ciencias sociales. Manual de Investigación y Estadística Avanzada para Científicos Sociales*. Lima. Asociación por la Defensa de las Minorías. Disponible en Internet: http://www.aristidesvara.com/libros/libro_a.htm