

27
20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL
APLICADA EN EL RAMO FARMACEUTICO

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ADRIANA FUENTES AMBROSIO

DIANA HERRERA LÓPEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A.E.SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ



MÉXICO, D. F.

1999

TESIS CON
ALLA DE ORIGEN

11/05/99



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Gracias Dios mío por ser luz en mi camino, por guiarme por el sendero que tienes destinado para mí, por ser mi ejemplo a seguir y por ser ángel guardián en mi vida

A MIS PADRES:

Por estar siempre conmigo por apoyarme, y ayudarme a levantar en las caídas, por el amor que me han dado día adía

A MIS HERMANOS:

Por darme su cariño, por impulsarme a seguir estudiando y también por apoyarme en lo personal y en lo profesional.

A MI NOVIO:

Por darme su amor, comprensión y apoyo continuo, tanto en las tristezas como en las alegrías.

**GRACIAS A TODOS
ADRIANA FUENTES AMBROSIO**

A DIOS:

Por que siempre a dispuesto con amor y sabiduría cada evento en mi vida logrando inmensas alegrías y tristezas que me han hecho valorar cada minuto de vida así como este trabajo. Además muchas gracias señor por rodearme salud, personas que me aman y confían en mí.

A MI ESPOSO DANIEL:

Gracias amor por tu apoyo, tanto económico como moral; por tener siempre una palabra de aliento para motivarme a continuar este libro; por comprender mis desesperaciones, y por amarme tanto al grado de dar tu vida por mí

Te amo.

A MI HIJA DANIELA:

Porque tu nacimiento ha sido en cada instante una bendición de Dios, ya que me ayudo a terminar éste libro, ya que el verte crecer tan feliz me demuestra que si se puede realizar lo que uno desea, siendo mejor cada día, y yo quiero serlo para ustedes

Te quiero corazoncito.

A MI HERMANA JULIANA:

Gracias hermana por apoyarme en los momentos más difíciles, siempre incondicionalmente y con mucha disponibilidad.
Además por recordarme en muchas ocasiones lo importante que es terminar lo que uno comienza.

A MI ABUELITA JULIANA:

Gracias mamá Julia por tu gran cariño, por creer en mí, por darme educación sin pedir nada a cambio; por darme ánimos y grandes consejos que han hecho mejorar mi vida y me han permitido seguir luchando día a día.

A MI GRAN FAMILIA:

Gracias porque de una u otra forma todos han colaborado en la realización de éste trabajo, sus nombres son: mi mamá Carolina, Ofelia, Carolina mi hermana, Adriana, Cleira, Blanca, Jorge, Sra. Rita y Mario.

LOS QUIERE DIANA HERRERA LÓPEZ

INDICE

INTRODUCCION.....	1
1. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.....	3
1.1. DEFINICIÓN	
1.2. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
1.2.1. Frederick W. Taylor.	
a) Aportaciones a la administración.	
b) Principios de la administración científica de Taylor	
c) Mecanismos administrativos.	
1.2.2. Henry Fayol.	
a) El proceso administrativo.	
b) Principios generales de administración.	
c) Áreas funcionales en las organizaciones.	
1.2.3. Frank B. Gilbreth y Lilian Moller Gilbreth.	
1.2.4. Henry Laurence Gantt	
1.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2. CALIDAD.....	9
2.1. CALIDAD	
2.1.1. Definición.	
2.1.2. Las 6 C's de la calidad.	
2.1.3. Principios de la calidad.	
2.1.4. Etapas para planificar la calidad.	
2.1.5. Proceso para mejorar la calidad	
2.2. CONTROL DE CALIDAD	
2.2.1. Concepto.	
2.2.2. Características del Control de Calidad.	
2.3. CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD	
2.4. CALIDAD EN EL SERVICIO	
2.4.1. Servicio.	
2.4.2. Factores para brindar un buen servicio.	
3. ISO 9000.....	17
3.1. ORIGENES	
3.2. DEFINICIÓN	
3.3. MISIÓN	
3.4. ÁREAS DE ACTUACIÓN	
3.5. SISTEMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
3.5.1. Importancia y necesidad.	
3.5.2. Las normas de la serie ISO 9000.	
3.5.3. Documento del sistema de calidad	
3.5.4. La normalización de los procesos.	
a) Objetivos.	
3.5.5. Certificación.	
3.5.6. Aseguramiento de la calidad.	
a) Definición.	

4. CAPACITACIÓN.....	25
4.1 CONCEPTOS GENERALES	
4.1.1. Aprendizaje.	
a) Áreas de aprendizaje	
4.1.2. Capacitación.	
4.1.3. Adiestramiento.	
4.1.4. Desarrollo.	
4.1.5. Formación personal.	
4.2 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	
4.3 PROCESO GENERAL DE CAPACITACIÓN	
4.4 ÁMBITO LEGAL	
4.5 CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	
5. COMPETENCIA LABORAL.....	35
5.1. PANORAMA GENERAL	
5.2 DEFINICIONES	
5.3 CLASIFICACIÓN	
5.3.1. Tipos de competencias.	
5.3.2. Competencias genéricas.	
5.3.3. Competencias por jerarquías.	
5.3.4. Clasificación de competencia laboral.	
5.4 IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA LABORAL	
5.5 MEDIOS PARA LOGRAR LA COMPETENCIA LABORAL	
5.6 LAS COMPETENCIAS APLICADAS A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
5.7 LAS COMPETENCIAS EN EL PERFIL DE PUESTOS	
5.8 CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	
5.9 COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO EXTERIOR	
6. EL SISTEMA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO.....	46
6.1. ANTECEDENTES	
6.2. CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL	
6.2.1. Definición.	
6.2.3. Objetivos.	
6.3 COMITÉS DE NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL	
6.3.1. Definición.	
6.3.2. Objetivos	
6.4 SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL	
6.4.1. Definición	
6.4.2. Objetivos.	
6.4.3. Acciones.	
6.4.4. Normalización	
a) Norma.	
b) Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)	
c) Tipos de NTCL	
d) Elementos que integran una Norma Técnica de Competencia Laboral.	
e) Técnica de análisis funcional.	
f) Matriz de calificaciones.	

- 6.4.5. Costos e inversión.
- 6.4.6. Perspectivas y retos.
- 6.4.7. Beneficios

6.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

- 6.5.1. Definición.
- 6.5.2. Objetivos y acciones.
- 6.5.3. Características
- 6.5.4. criterios y principios de los procedimientos de evaluación y certificación.
- 6.5.5. Proceso de evaluación.
- 6.5.6. Personas que pueden certificarse.
- 6.5.7. Organismos certificadores.
- 6.5.8. Validez de la certificación de competencias laborales
- 6.5.9. Costos.
- 6.5.10. Ventajas de la certificación de competencia laboral.
- 6.5.11. Beneficios que aportan los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral

6.6 TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

6.7 ESTÍMULOS A LA DEMANDA DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

6.8. INFORMACIÓN, EVALUACIÓN Y ESTUDIOS

CASO PRÁCTICO.....	75
GRAFICAS.....	178
INTERPRETACIONES.....	194
RECOMENDACIONES.....	195
CONCLUSIONES.....	196
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION.

El ser humano es la razón de ser y existir de una organización productiva; éste es el motivo que nos llevó a elaborar el presente seminario de investigación, ya que las personas han de aprender tanto el saber hacer como el "ser".

Nuestro trabajo ésta enfocado al Sistema de Certificación de Competencias Laborales, el cual tiende a incrementar los conocimientos sin importar la forma en que hayan sido adquiridos y estimular el desarrollo de las habilidades, aptitudes y actitudes, creando un ambiente de reto que genera nuevas ideas sin sancionar los errores que de ellos originan que motiva a aprender, y a "ser", experimentar, modificar, intentar, equivocarse, proponer y sobre todo a cambiar lo establecido, que es lo que necesita nuestro país, personas decididas y competentes, dispuestas a aceptar cambio para contribuir a un verdadero desarrollo.

Para la mejor comprensión de éste trabajo hemos incluido en el primer capítulo conceptos básicos de administración y las aportaciones de algunos autores de la escuela científica, quienes realizaron estudios de eficiencia para mejorar las condiciones de trabajo

En el segundo capítulo abordamos el tema de la calidad aspecto necesario para el desempeño eficiente del trabajador dentro de una organización productiva, ya que el hacer bien las cosas desde la primera vez y sin errores, ayuda a ser productivos, ofrecer productos con calidad, proporcionar buen servicio al cliente y reducir los costos

En el tercer capítulo presentamos las normas ISO 9000, sus orígenes a que se refiere y cual es su finalidad. Fue importante mencionarlás porque son base fundamental de los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral.

En el capítulo cuarto presentamos aspectos sobre la capacitación, y la forma en la que se integra a las competencias laborales, las cuales son el contenido del capítulo quinto donde se presenta un panorama general de las mismas: su definición, la importancia que tienen, así como la aplicación en la administración de recursos humanos.

En el capítulo sexto incluimos información acerca del Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral; también damos a conocer los procedimientos que una persona debe de cumplir para obtener la certificación.

En el capítulo séptimo observamos un caso práctico a través del cual profundizamos en los sistemas de normalización, evaluación y certificación.

Esta investigación se realizó en una empresa piloto del sector farmacéutico a la cual agradecemos su colaboración y apoyo que nos brindo en todo momento durante la realización del presente trabajo. También agradecemos al CONOCER por la información proporcionada y por habernos sugerido realizarla en Cilag S.A. de C.V

1. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

- ◆ “Conjunto de conocimientos teóricos y prácticos aplicados para lograr un objetivo específico a través de la optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos”



1. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

1.1. DEFINICIÓN

Henry Fayol se refiere a la administración como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros

Terry y Franklin definen a la administración como un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos

Javier Laris Casillas afirma que la administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico con principios poco inmutables, como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización; así mismo es una técnica en cuanto a que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como es el caso de pruebas psicotécnicas, el estudio de tiempos y movimientos, y es un arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común.

Basándonos en estos conceptos, hemos decidido crear nuestra propia definición como sigue:

“Administración es un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos encaminados a lograr un objetivo específico, mediante el adecuado aprovechamiento y optimización de los recursos materiales, humanos y técnicos”

1.2. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y son los mismos, que no puede haber prosperidad para el patrón a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa, y que es posible darle al trabajador lo que más desea: salarios elevados y ayudarle al patrón a reducir el costo de mano de obra.

1.2.1. *Frederick W. Taylor.*

Frederick Wilson Taylor, fundador de la administración científica, nació en Filadelfia (EUA), fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, trabajo y ahorro. En sus primeros estudios tuvo contacto con los problemas sociales y empresariales derivados de la revolución industrial. Inició su vida profesional como obrero y llegó a ocupar puestos importantes como el de ingeniero, después de educarse en el Stevens Institute. En la época de Taylor se usó el sistema de pago por pieza y vio que los operarios reducían el ritmo de trabajo para contrarrestar la forma de pago establecido por los patrones. Taylor tuvo dos periodos de sus publicaciones y trabajos. Durante el primer periodo presentó un estudio experimental denominado “*Notas sobre las correas*”, después publicó un trabajo llamado “*Sistema de remuneración por piezas*”, elaboró el libro *Administración de oficinas* (1903), donde se fija en las técnicas de racionalización del trabajo del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos. En el segundo periodo publicó: *Principios de la Administración Científica* (1911) y desarrolló sus estudios de Administración General a los cuales llamó “*Administración Científica*”

Taylor es el primero que da a conocer el trabajo sistematizado, considera al ser humano como una parte más de la máquina, dice que debe existir una selección y una capacitación científica y hacer el menor número de movimientos, es decir, hacer el estudio de tiempos y movimientos, además de la autoridad funcional.

“Como ingeniero industrial realizó varias investigaciones de las cuales pudo observar

* Que no había un sistema efectivo de trabajo.

* Que no había incentivos económicos para los obreros por mejoras en su trabajo.

* Que las decisiones eran militarmente y por intuición experimental más que por conocimiento científico

* Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.” (1)

a) Aportaciones a la Administración.

Para Taylor la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente. Entre sus aportaciones se destacan las siguientes:

a.1) Principios de la administración científica de Taylor.

Taylor desarrolló la forma racional de resolver los problemas mediante los principios administrativos que él aportó. Sus principios pueden aplicarse en diversas actividades organizacionales.

1. PRINCIPIO DE PLANTEAMIENTO. Usar métodos basados en procedimientos científicos, sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2. PRINCIPIO DE LA PREPARACIÓN. Selección científica de los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos para producir más, preparar también las máquinas y equipos de producción distribución física y racional de las herramientas y materiales.

3. PRINCIPIO DEL CONTROL. Controlar el trabajo para ver que éste se realice de acuerdo a las normas establecidas y el plan previsto.

4. PRINCIPIO DE LA EJECUCIÓN. Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

a.2.) Mecanismos administrativos.

Para realizar estos mecanismos comenzó por abajo junto con otros operarios efectuando un trabajo de análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo y racionalizando sus movimientos y procesos de trabajo.

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos fundamentales y cronometrarlo para hacer un análisis cuidadoso.

2. Estudiar cada trabajo antes de fijar la forma en que se realizará

3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a las tareas que desempeñarán.

4. Entrenar adecuadamente a los trabajadores.

5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución

6. Especializar y entrenar a los trabajadores en la planeación, control y ejecución del trabajo.

1 L A E Sergio Hernández y Rodríguez y C P Nicolás Ballesteros Inda, Fundamentos de administración, México, D.F. Ed McGraw-Hill, p. 112

- 7 Preparar la producción, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos.
- 8 Estandarizar los utensilios materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- 9 Dividir proporcionalmente entre la empresa, accionistas, trabajadores y consumidores los beneficios que resulten del aumento de la producción.
- 10 Controlar la ejecución del trabajo para mantenerlo en los niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
- 11 Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser producidos o empleados.

La administración científica alentó a los administradores a buscar la forma óptima para ejecutar una tarea, ya que mediante el estudio de tiempos y movimientos podemos hacer más eficientes y racionales los movimientos físicos y las herramientas que intervienen en la tarea.

La revolución mental que propuso Taylor no se llevó a cabo en gran escala debido a que su filosofía no fue aceptada muy rápidamente, no tuvo en cuenta las necesidades sociales del individuo, se concibió a la organización como una máquina, no se le dio atención al elemento humano que se veía como parte de esa máquina y los empleados eran considerados como instrumentos pasivos sin poder de iniciativa.

“En conclusión se considera al Taylorismo como una escuela que da respuesta a las necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales que no logran controlar. Además, se le ve como instrumento capaz de explotar al trabajador y a su vez lo considera como una persona sin creatividad y lo rebaja al papel de apéndice de la máquina, ya que piensa que toda la tarea en su sistema, es planeada por la dirección.”(2)

1.2.2. Henry Fayol (1841-1925)

“Sus principales aportaciones fueron.

1. Universalidad de la teoría administrativa.
2. Conceptualizó el primer proceso administrativo (previsión, organización, dirección, coordinación y control).
3. Estableció 14 principios administrativos.
4. Destacó la enseñanza de la administración en las escuelas y universidades
5. Definió las áreas funcionales de las organizaciones empresariales.
6. Señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

a) El Proceso Administrativo.

Henry Fayol visualizó a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad y que la organización justificaba su existencia a través del logro de sus objetivos.

Previsión: Es el acto de examinar el futuro, lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

Organización: Consiste en formular una estructura dual y que conforma la organización.

2 Ibidem p.117

Dirección. Es la que hace funcionar los planes y la organización.

Coordinación: Consiste en la armonización de toda información, buscando cohesión y unificación.

Control: En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original.

b) Principios Generales de Administración.

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Justa remuneración.
8. Centralización vs. descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

c) Áreas funcionales en las organizaciones.

1. Técnica.
2. Comercial.
3. Financiera.
4. Contable.
5. De seguridad.
6. Administrativa.

1.2.3. Frank B. Gilbreth (1868-1024) y Lilian Moller Gilbreth.

Aportaciones a la administración:

- a) Aplicación del cine para análisis, secuencias y movimientos del trabajo.
- b) Desarrollo de estudios de micromovimientos del trabajo manual que denominó "Therbling".
- c) Desarrolló un diagrama de flujo de trabajo.
- d) El sistema de "lista blanca" para calificar el mérito.
- e) Proceso administrativo que explica así: "la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y preveer y planear para el futuro".
- f) Demostró la importancia de las estadísticas en la administración.
- g) Destacó la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y determinación de tiempos.
- h) Destacó la importancia de las ciencias humanas.

1.2.4. Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Aportaciones a la administración:

1. “Gráfica de balance diario”. conocida como “gráfica de Gantt”.
2. Sistema de bonificaciones por tarea, determinado por las condiciones reales del taller donde se aplicaba. Se otorgaba considerando la calidad y garantizaba un salario al día.
3. Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con empleados.
4. consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas.” (3)

C. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Definición.

La administración de recursos humanos es la aplicación del proceso administrativo a aspectos de acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud y las habilidades de los miembros de la organización así como la encargada de determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa como: reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados.

3 Ibidem pp. 122-136

2. CALIDAD

- Hacer bien las cosas desde la primera vez y siempre.



2. CALIDAD

2.1. Calidad.

2.1.1. Definición.

Juran define a la calidad como “una adecuación al uso”. Al respecto **Deming** señala que mejorar la calidad lleva a la reducción de costos, errores, demoras y obstáculos, existe mejor empleo del tiempo de las máquinas y de los materiales, con lo cual se mejora la productividad y se captura el mercado con mejor calidad y mejores precios, lo que permite mantenerse en el negocio y proporcionar cada vez más empleos.

A continuación se presentan algunos puntos importantes acerca de la calidad.

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. Implica permanecer en el negocio y proporcionar empleo por innovación e investigación para el mejoramiento.

2. Adoptar la nueva filosofía. Los errores y el negativismo son inadmisibles, ya que los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor.

3. No depender más de la inspección masiva. La calidad no se logra por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso ya que la inspección sólo sirve para detectar productos malos.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Buscar el proveedor con menor precio conduce a suministros de baja calidad.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. Hay que incorporar la calidad en la etapa del diseño y por supuesto convenir con toda la empresa en implantar el mejoramiento continuo.

6. Instituir la capacitación en el trabajo. No se puede hacer el trabajo si nadie dice cómo. El trabajador está acostumbrado a depender de las instrucciones escritas o a aprender de otros.

7. Instituir el liderazgo. El trabajo del supervisor no es decirle a la gente qué hacer y castigar, sino orientar.

8. Desterrar el temor. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura.

9. Derribar las barreras que haya entre las áreas de staff. Los departamentos luchan por sus metas, lo cual crea dificultades a otros.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Se debe permitir que la gente establezca sus propios slogans.

11. Eliminar las cuotas numéricas. las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o métodos.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. El trabajador comprende que a medida que se mejora la calidad, también se mejora a la productividad

13. **Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.** La gerencia y fuerza laboral tendrán que entrenarse en el empleo de nuevos métodos la educación y el reentrenamiento son necesarios para la planeación a largo plazo y, por lo tanto, deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades

14. **Tomar medidas para la transformación.** se debe contar con un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión de calidad.

2.1.2. Las 6 C's de la calidad.

Comprensión: Entender qué es y para que se busca la calidad. Todos los empleados deben pensar que la calidad beneficia a todos.

Compromiso: Es tarea de directivos y trabajadores y es estar de acuerdo con los objetivos planteados y querer cumplirlos.

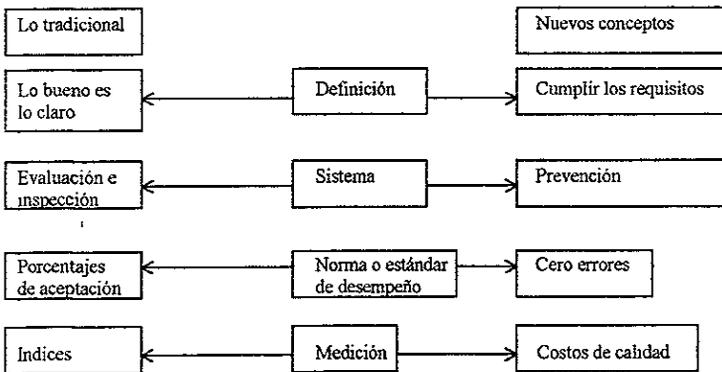
Competencia: Se implanta la concientización, la educación, propicia los diversos mecanismos de competencia y organización en la entidad.

Comunicación: Lo más importante para mejorar la calidad, debe ser abierta y eficaz, institucional y si se puede interpersonal.

Corrección: Se inicia con requisitos claros.

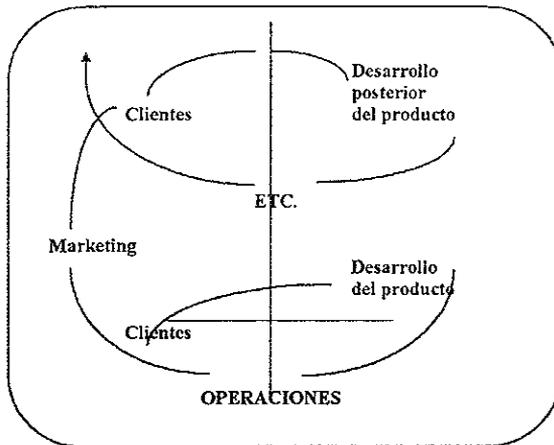
Continuidad: Garantizar que el proceso de calidad sea continuo y permanente.

III. 4 Principios de la calidad



Una de las formas de ejemplificar algunos de los muchos usos y usuarios de la calidad es por medio de la “espiral del progreso de la calidad”, la cual muestra una secuencia típica de las actividades para poner un producto en el mercado. Cabe señalar que en las grandes empresas se departamentalizan estas actividades, como resultado de cada departamento se realiza un proceso operativo, produce un producto y suministra dicho producto a otros departamentos o clientes. Estos departamentos receptores pueden ser considerados clientes que reciben los productos procedentes de los departamentos proveedores

Espiral del progreso de la calidad



2.1.4. Etapas para planificar la calidad:

- 1a. Identificar a nuestros clientes.
- 2a. Descubrir las necesidades de los clientes.
- 3a. Traducir las necesidades de los clientes en términos y lenguaje de la compañía.
- 4a. Establecer unidades de medida para definir los parámetros de las necesidades de los clientes
- 5a. Establecer medidas (necesidades de los clientes en unidades de medida).
- 6a. Desarrollar productos con base a las características que respondan a las necesidades de los clientes.
- 7a. Optimizar el diseño del producto.
- 8a. Desarrollar el proceso y optimizarlo.
- 9a. Transferir el proceso a las fuerzas productivas.

2.1.5. Proceso para mejorar la calidad

- a) Compromiso de la dirección: establecer y comunicar una política de calidad
- b) Equipo para el mejoramiento de la calidad: desarrollar un plan, implantarlo, facilitar el proceso y vigilarlo.
- c) Crear conciencia sobre la calidad: comunicar a todos los niveles.
- d) Educación
- e) Medición.
- f) Eliminación de las causas de error.
- g) Consejos de calidad.
Facilitar recursos.
Dar reconocimientos.
Guiar el proceso.
- h) Repetir todo el proceso

2.2. CONTROL DE CALIDAD

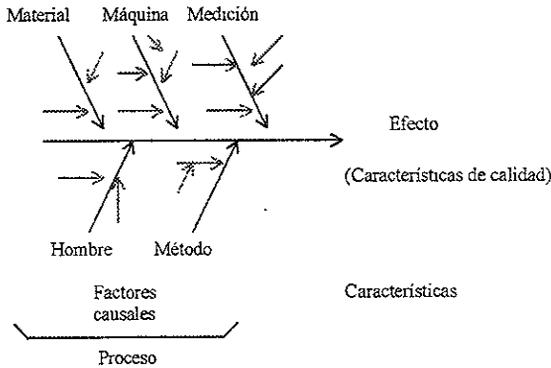
2.2.1. Concepto.

Ishikawa conceptualiza al Control de Calidad (CC) como: “controlar cuidadosamente el suministro de productos de calidad que tengan buenos puntos de venta” y menciona que la esencia del mismo es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor; por lo tanto ofrecer un producto de calidad justa es tener un producto a precio justo y cantidad justa. Lo anterior involucra los siguientes factores:

- * Emplear el control de calidad como base.
- * Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
- * Controlar la cantidad de producción, ventas y existencias, así como las fechas de entrega.

Para poder trabajar en el CC, no podemos plantearnos una meta y ponernos a trabajar, sino que es necesario entender el control de procesos, que nos sirve para encontrar nuevas formas de hacer mejores productos, fijar mejores metas y lograr efectos. Para esto, Ishikawa desarrolló el diagrama de causa y efecto.

Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)



Además, Ishikawa nos señala que se deben seguir tres pasos en la aplicación del CC:

1. Entender las características de calidad reales.
2. Fijar métodos para medirlas y probarlas.
3. Descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

2.2.2. Características del Control de Calidad

1. Control de calidad en toda la empresa. participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad
3. Actividades de círculos de control de calidad
4. Auditoría de control de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

2.3. CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Definición

El círculo de control de calidad es un grupo pequeño integrado de 4 a 15 personas, que desarrollan actividades de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller, bajo un mismo supervisor que es parte del círculo. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

De acuerdo con Ishikawa el círculo de control de calidad debe organizarse en seis categorías para que sea eficaz.



CÍRCULO DE CONTROL

2.4. CALIDAD EN EL SERVICIO

2.4.1. Servicio.

“Un servicio lo constituyen actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción en las necesidades de los consumidores. Para satisfacer plenamente a nuestros consumidores debemos adelantarnos a las necesidades que ellos tienen.

Cuando se cuenta con información de primera mano, sobre las necesidades de los clientes, el vendedor puede atender mejor y detendrá más probablemente a su prospecto. Este adelanto a las necesidades del cliente, podemos lograrlo empezando por tener nuestro propio registro en

el cual anotaremos los datos personales de nuestros clientes, la frecuencia de compra, cuales artículos adquiere; es decir, información básica que nos puede servir para tomar decisiones y tratar de mejorar el servicio.

2.4.2. Factores para brindar un buen servicio.

Para mantener un buen servicio y por consiguiente el éxito de nuestro negocio Karl Albrecht nos señala diez factores críticos a tener en cuenta en la prestación de un servicio

1. Atienda a su cliente de inmediato. No se distraiga, haga contacto visual, no lo ignore, no lo haga sentirse invisible.

2. De a su cliente su atención total. Demuéstrele que su situación es su prioridad aunque sea algo rutinario, haga que no lo parezca. No se muestre ni fastidiado ni distraído. Ponga atención a su cliente como persona y muestre que lo considera muy especial. Concéntrese exclusivamente en su cliente.

3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten. Estos 30 segundos le pertenecen al cliente. Proponga en medio minuto ganarse la confianza del prospecto, mostrándole que puede ponerle atención, entenderlo y apreciar sus necesidades; sobre todo hágale saber que hará lo necesario para satisfacerlo. Evite tratar a todos sus clientes de la misma manera, recuerde que cada individuo tiene necesidades específicas. No es lo mismo tratar a un adulto que a un niño

4. Sea natural, no falso ni mecánico. Sea lo más natural posible.

5. Actúe con energía y cordialidad. Trate de tener la misma vitalidad del principio como al final del día, maneje una actitud mental positiva y esto le permitirá dar un mejor trato a su clientela.

6. Sea el agente de su cliente. Hay que tener presente que no existe cosa más molesta o frustrante que ser enviado de un lugar a otro o ser ignorado. Hay que tratar de trabajar por y para el cliente y hacer los problemas de éste como nuestros. Claro, tampoco hay que prometer cosas que no podamos cumplir

7. ¡Piense; use su sentido común. Piense por sí mismo. Deténgase a pensar un poco cuál es la solución lógica para cada problema, debemos de pensar un poco más de lo que ya está establecido.

En ocasiones tenemos que usar toda nuestra creatividad para resolver problemas inesperados, el objetivo principal es la satisfacción plena de nuestros consumidores. Por otro lado, éstos agradecerán la actitud del vendedor y la imagen que se transmitirá de la compañía será positiva.

8. Ajuste las reglas (dentro de lo razonable). Lo que debemos evitar es discutir con el cliente y no hacerle esperar mucho tiempo.

9. Los últimos 30 segundos cuentan. La última impresión que se lleva el cliente es de vital importancia al igual que la primera. Unos comentarios finales pueden lograr que las personas se sientan bien atendidas y como resultado regresarán cada vez que requieran de nuestro servicio

10. Cuide su persona y su presentación personal. La imagen personal habla más que 100 palabras. La primera impresión que causamos es muy importante, por ello debemos cuidarnos y mantenernos en forma. Si usted es consciente y se preocupa por su aspecto, sus clientes se lo agradecerán. Además cuando uno se siente bien, transmite su energía y optimismo a sus compañeros de trabajo”. (4)

3. ISO 9000



3. ISO 9000

3.1. ORIGENES

“El origen de estas normas se sitúa en la necesidad que los ejércitos tenían que disponer de equipos militares de calidad garantizada. Esto llevó, hace varias décadas, a introducir una serie de normas de diseño y control de la fabricación, acompañados de unos procedimientos de calidad para asegurar que los fabricantes produjeron equipos de acuerdo con las especificaciones del organismo militar correspondiente

El empleo de normas formalizadas en los sistemas de calidad se extendió rápidamente a los sectores de la energía nuclear (Quality Assurance - QA), cubriendo desde el diseño hasta la puesta en servicio de la central, pasando por la fabricación e instalación de los diferentes componentes

El precedente más cercano de la serie ISO 9000 se sitúa en 1979 en Inglaterra, año en el que se desarrolló la norma BS 5750 (British Standard) para sistemas de calidad que pudieran ser utilizados por la industria en general.

3.2. DEFINICIÓN

ISO 9000, es un estándar internacional reconocido y aceptado ampliamente, el que cubre todos los aspectos que se refieren a control de calidad en las áreas de Producción, Servicios e Ingeniería. Fue publicada por primera vez en 1987 por la International Standardisation Organisation (ISO), la cual es una agencia compuesta por más de 90 capítulos internacionales. ISO 9000 originalmente fue idéntica a la norma Británica BS 5750, la que se estableció a través de todo el Reino Unido como un confiable modelo para sistemas de control de calidad. Normalmente los miembros de la ISO adaptan el estándar ISO 9000 a su propia norma nacional, con el resultado de que pasan a ser técnicamente equivalentes. Un ejemplo destacable es la importancia de la norma ISO 9001, la que es reconocida como equivalente a la norma estándar ANSI ASQC/91, a la norma de la Comunidad Europea EN 29001 y por la norma del Reino Unido BS 5750 Part 1.

En la actualidad la norma ISO 9000 está presente y es aceptada en más de 40.000 empresas Europeas y por más de 20 países incluyendo Estados Unidos y Japón. La certificación ISO 9000 es una poderosa herramienta de marketing para cualquier compañía que pretenda cubrir las expectativas de calidad que esperan sus clientes. Sin esta, la certificación de calidad es prácticamente imposible. Por esta razón cada vez más organizaciones están requiriendo que todos sus proveedores posean la certificación ISO 9000, esto está ocurriendo particularmente en Europa y en los nacientes bloques económicos.

La clave del éxito de la ISO 9000 es su naturaleza, ya que especifica claramente los elementos que deben ser cubiertos por el sistema de control de calidad y no el diseño del sistema de control de calidad en sí. Es decir, especifica los lugares claves donde los controles deben ser documentados para todas las operaciones. Esto permite que un sistema de control de calidad pueda ser diseñado e implementado en torno a los requerimientos específicos de cada organización en particular, conforme a especificaciones predefinidas, por ejemplo para un sector industrial determinado. Como consecuencia de esto ISO 9000 está siendo aplicada a través de una amplia gama de empresas de ingeniería tanto mecánica como civil, arquitectura, minería, industria forestal, petroquímica, medicina, etc.

3.3. MISIÓN.

La misión de ISO es la de promover en todo el mundo el desarrollo de la normalización y otras actividades relacionadas con ella con vista a facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, como asimismo desarrollar la cooperación en el ámbito de las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas.

3.4. ÁREAS DE ACTUACIÓN.

ISO cubre numerosas áreas de trabajo, muchas de las cuales tienen escaso interés para la industria de las tecnologías de la información. La mayor parte de las actividades normalizadoras en las TI se lleva a cabo mediante comités técnicos conjuntos de ISO e IEC, que son responsables del desarrollo de normas para las TI conocidos como JTC1. Este Comité se descompone en los siguientes subcomités:

- JTC 1/SGFS Grupo especial sobre normalización funcional.
- JTC 1/SC 1 Terminología .
- JTC 1/SC 2 Juegos de caracteres codificados .
- JTC 1/SC 6 Intercambio de telecomunicaciones e información entre sistemas .
- JTC 1/SC 7 Ingeniería del "software" .
- JTC 1/SC 11 Medios magnéticos flexibles para el intercambio digital de datos .
- JTC 1/SC 14 Principios de elementos de datos .
- JTC 1/SC 17 Tarjetas de identificación e instrumentos relacionados .
- JTC 1/SC 18 Procesamiento de documentos y aspectos de comunicación .
- JTC 1/SC 21 Interconexión, administración de datos y procesamiento distribuido en sistemas abiertos .
- JTC 1/SC 22 Lenguajes de programación, sus entornos y las interfaces del software de los sistemas .
- JTC 1/SC 23 Cartuchos ópticos para el intercambio de información .
- JTC 1/SC 24 Procesamiento gráfico y de imágenes mediante computador .
- JTC 1/SC 25 Interconexión de los equipos de tecnologías de la información .
- JTC 1/SC 26 Sistemas microprocesadores .
- JTC 1/SC 27 Técnicas de seguridad de las TI .
- JTC 1/SC 28 Equipos de oficina .
- JTC 1/SC 29 Codificación de la información de tipo audiovisual, multimedia e hipermedia .
- JTC 1/SC 30 Intercambio abierto de datos electrónicos
- JTC 1/SC 31 Captura automática de datos .

Otros comités técnicos de ISO relacionados con las TI serían los siguientes:

- TC 46 Información y documentación .
- TC 130 Tecnología gráfica .
- TC 154 Documentos y elementos de datos en Administración, comercio e industria .
- TC 171 Aplicaciones de imágenes en documentos .

3.5. SISTEMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

SERIE ISO 9000

Por **Mónica A. Bianucci y Félix C. Martín**

3.5.1. *Importancia y necesidad*

La globalización de los mercados y los mecanismos regionales de integración plantean nuevos y fuertes desafíos competitivos a todas las organizaciones y están creando permanentemente nuevas condiciones para competir. La clave para alcanzar estos nuevos niveles de competitividad radica en la modernización de la tecnología, la formación del personal y el desarrollo de nuevas formas de organización y gestión de los procesos productivos.

El nuevo enfoque integral de la calidad brinda un sistema de gestión que asegura que las organizaciones satisfagan los requerimientos de los clientes, y a su vez hagan uso racional de los recursos, asegurando su máxima productividad. Asimismo permite desarrollar en la organización una fuerte ventaja competitiva como es la cultura del "mejoramiento continuo" con un impacto positivo en la satisfacción del cliente y del personal y un incremento de la productividad.

Actualmente se puede asegurar que los métodos de calidad están siendo el pilar sobre el cual se apoya toda empresa para garantizar su futuro. La presión va en cascada y su fuerza es inevitable. Quien no esté en proceso de normalizar su empresa, implantar un sistema de calidad y obtener la certificación no tiene futuro (Senlle -Stoll - Calidad y Normalización).

3.5.2. *Las normas de la serie ISO 9000*

La International Standard Organization (ISO) ha elaborado las normas de la serie ISO 9000 para la gestión y el aseguramiento de la calidad. La primera edición de las normas fue en 1987. Posteriormente, en 1994 se hizo una revisión de las normas y se espera una próxima revisión para el año 2000.

La serie ISO 9000 se compone de las siguientes normas.

ISO 9000: incluye directrices para la selección y utilización de las normas de la serie.

ISO 9001: da los requerimientos exigibles a la organización para el aseguramiento de la calidad en las actividades de diseño, desarrollo, producción, instalación, inspección y servicio postventa.

ISO 9002: determina los requerimientos exigibles para el aseguramiento de la calidad en las actividades de producción, instalación y servicio posventa.

ISO 9003: establece los requerimientos exigibles para el aseguramiento de la calidad solo en las actividades de inspección y ensayos finales

ISO 9004: es una guía para la gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad

Las normas complementarias de la serie son :

ISO 8402: es una recopilación del vocabulario utilizado en las normas de la serie. Además define los términos relacionados con los conceptos de calidad

Calidad: La totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades preestablecidas.

Sistema de gestión de la calidad: es una forma de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios a todos sus miembros y a la sociedad.

Aseguramiento de la calidad: son todas las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proveer adecuada confianza de que un producto o servicio satisficará determinados requerimientos de calidad

Calidad total: es hacer bien las cosas de primera instancia y mejorarlas continuamente. Hay que hacer las cosas bien sin gastar esfuerzo en rectificar, controlar, asegurar o modificar cosas mal hechas.

ISO 10011-1/2/3 : establecen criterios de auditorías, de calificación de los auditores y de gestión de programas de auditorías, respectivamente.

ISO 100013: es una guía para la elaboración del manual de calidad a la organización

De todas las normas de la serie, las únicas certificables son la 9001, 9002 y 9003.

Las normas han sido adoptadas en mas de 100 países. Entre las razones de su éxito se pueden mencionar:

- Son simples en su redacción y de fácil interpretación.
- Son aplicables a cualquier tipo de organización.
- Son certificables, esto es demostrable ante terceros.
- Establecen un idioma común entre cliente y proveedor, muy importante en las transacciones internacionales.

3.5.3. Documentos del sistema de calidad.

Los documentos del sistema son:

- Normas y reglamentos aplicables a la actividad.
- Manual de calidad.
- Procedimientos generales.
- Procedimientos específicos .

Las Normas y Reglamentos indican que se deben hacer

El manual de calidad es el documento que establece la política general de calidad. Detalla lo que se va hacer.

Los procedimientos generales deben establecer cómo se desarrollan las actividades, quienes son responsables de los mismos y cuáles son los criterios de aceptación y rechazo. Describen como se va hacer.

Los procedimientos específicos, instrucciones detallan aspectos de los procedimientos generales. Detallan como se lleva a la práctica cada actividad

3.5.4. La normalización de los procesos.

La calidad de un producto puede ser garantizada mediante su control exhaustivo o asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas.

La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa. Es, asimismo, un instrumento técnico para la implantación de un sistema de calidad.

Una norma es el registro escrito de todos los aspectos que se han de respetar en la producción de un bien o en el suministro de un servicio. Cualquier actividad, operativa o de gestión, puede ser en principio normalizable.

En este sentido, un procedimiento es la descripción documentada de las tareas a realizar dentro de un proceso y del «producto» a entregar para alcanzar un objetivo. Indica quién, dónde, cómo y cuándo se realizan las diferentes tareas o actividades.

Existe la evidencia empírica de que aproximadamente el 90 por 100 de las causas de los errores radican en los procesos operativos, no en el desempeño del operario. Los directivos son los responsables de su elaboración; el operario trabaja dentro de los estrechos márgenes definidos en el correspondiente procedimiento.

a) Objetivos.

Entre los numerosos objetivos de la normalización de procesos (procedimientos), citamos los siguientes:

- Mejora de la comunicación interna, al tener que consensuar los empleados el contenido de los procedimientos.
- Racionalización de los procesos internos.
- Elimina parte de los costos de los errores al permitir al operario hacer siempre bien el trabajo a la primera.
- Contribuye a mejorar la productividad. se hacen todas las tareas necesarias, y sólo esas, más sencilla, rápida y eficientemente y con menos errores.

Es deseable que los procedimientos sean elaborados por los futuros usuarios para favorecer su posterior aplicación. El contenido de un procedimiento puede llegar a ser:

- * 1.Introducción, incidiendo en la importancia del objeto del procedimiento
- * 2.Objetivos del proceso que rige el procedimiento.
- * 3 Alcance o ámbito de aplicación.
- * 4.Responsabilidades concretas de los diferentes departamentos o escalones jerárquicos que intervengan en el proceso.
- * 5.Definiciones precisas e inequívocas de los términos que se vayan a utilizar.
- * 6.Proceso o desarrollo propiamente dicho del procedimiento. Se suele incluir un diagrama del flujo con la descripción completa de las actividades que lo integran.
- * 7.Documentos de referencia que permitan conectar el proceso en cuestión con el resto de los existentes en la compañía. Los procedimientos pueden ser completados con instrucciones técnicas detalladas.

* 8. Anexos, impresos, gráficos.

En el contenido de un procedimiento se recomienda documentar la secuencia de actividades que se están desarrollando en la actualidad. No se pretende hacer nada nuevo, solamente tener la certeza de que siempre se hará lo previsto para así poder conseguir una calidad de producto predecible y al costo estimado.

3.5.5. Certificación.

El certificado de conformidad es un documento mediante el cual el organismo certificador, certifica que el sistema de calidad de una organización cumple los requerimientos de la norma de referencia.

Este certificado se otorga luego de que el organismo certificador verifica, mediante una auditoría, que la organización auditada cumple los requerimientos exigibles por la norma. Esto es, dispone de documentación apropiada y se da cumplimiento a lo establecido en la documentación.

El certificado debe contener la fecha de emisión, el período de validez y el plazo de las auditorías de revisión.

La serie ISO 9000 es, actualmente, el modelo más difundido para el aseguramiento de la calidad, aplicable a organizaciones de diferentes tamaños y tipos de actividad. La certificación de sistemas de calidad sobre la base de estas normas se ha impuesto en el comercio internacional y se ha convertido en barrera no arancelaria al comercio, de allí la importancia de prestarle atención.

3.5.6. Aseguramiento de la Calidad.

La calidad intrínseca de un producto o servicio la define el responsable de la empresa en función de su posicionamiento comercial.

a) Definición

Se define como la actividad sistemática y documentada que tiende a dar garantía de que los productos-procesos-servicios se realizan de una forma controlada y de acuerdo a las especificaciones, normas y procedimientos aplicables. La calidad toma una orientación más global hacia el control de todo el sistema productivo.

El sistema de aseguramiento de la calidad está formado por el Manual de Calidad y las instrucciones necesarias para su uso.

El Manual ha de incluir:

*Introducción:

*Política corporativa de calidad.

*Organización formal de la empresa.

*Responsabilidades funcionales respecto de la calidad.

*Declaración de autoridad: representante de la dirección para la implantación y seguimiento del Manual.

*Políticas de calidad de cada área de las normas ISO 9000

*Procedimientos e instrucciones técnicas

*Anexos, impresos, formatos, etc

El departamento o responsable de la calidad vigila y audita periódicamente el cumplimiento y la eficacia de los procesos operativos según lo especificado en el «Manual».

En el caso de un aseguramiento externo de la calidad, se ha de respetar la norma de la serie ISO 9000 aplicable, al tiempo que también se realiza por una entidad externa acreditada la auditoría de cumplimiento del sistema de calidad implantado.

El objetivo del aseguramiento de la calidad es dar confianza a la dirección y al cliente de que se respetarán sus especificaciones y requisitos a través del uso de procesos controlados.” (5)

Por lo anterior, la movilidad que requiere la mano de obra, dentro y fuera de las empresas, entre empresas y sectores de actividad, sumada a la creciente inestabilidad, precariedad e inseguridad en las condiciones de empleo, acentúan la necesidad de desarrollar la competencia de los trabajadores mediante una formación continua que facilite el empleo recurrente a lo largo de la vida activa.” (9)

“Las competencias laborales nacen en Estados Unidos a fines de los años 60 y principios de los 70, con un movimiento de la psicología industrial y organizacional norteamericana centrado en la personalidad. Los representantes más destacados de este movimiento son Ghiselli (1966) y Mishel (1968). Estos autores afirmaban que los rasgos comprobables de personalidad rara vez mostraban correlaciones superiores a 0.33 % con el desempeño en el trabajo. La tesis provocó un creciente número de estudios en los que se demostró que los tests tradicionales no servían para predecir actuación en el trabajo o el éxito en la vida y que además, había sesgos de índole física.

Con base en esta información, McClelland inició unos estudios tendientes a identificar los principios que permitieran predecir la actuación en el trabajo, sin estar sesgados por factores de raza, sexo o socioeconómicos. La contribución especial de este investigador radica en los siguientes aspectos:

- Identificación de características personales asociadas al éxito
- Identificación de ideas y conductas operativas relacionadas con resultados favorables.
- Logra medir las competencias mediante las cuales el individuo debe generar una conducta (a diferencia de las medidas tipo “respuesta”, tales como el autoinforme o el test de opciones múltiples, en el que el individuo elige varias respuestas, que en la vida real no se presenta de ese modo).

McClelland establece muestras representativas de personas con rendimiento claramente superior y una muestra de contrastes compuesta por personas de rendimiento mediano y adecuado. Tiempo después, McClelland y Dadley (1972) desarrollaron una técnica denominada entrevista de incidentes críticos (Behavioural Event Interview, BEI), que combina el método de incidencia crítica de Flanagan (1954) y las pruebas del Thematic Apperception test (TAT) o Test de Apreciación temática, que McClelland desarrolló durante sus 30 años de estudio sobre la motivación (1985), Flanagan se interesaba en identificar los elementos de la tarea de los puestos de trabajo, mientras McClelland estaba interesado en las conductas de las personas que hacían un trabajo con éxito.

McClelland señala dos características fundamentales sobre las competencias relacionadas con una eficaz planeación y organización:

- * Motivación por los logros y el éxito.
- * Una mentalidad analítica. Capacidad de colocar las cosas en un orden jerárquico secuencial, a fin de determinar cuál es la tarea más importante y lo que se debe realizar en un orden de prioridades.” (10)

9 Ibidem p.17

10. Ibidem p. 5-6.

5.2. DEFINICIONES

II. Ser competente.

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados.

III. Competitividad.

La competitividad, en términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando confrontándose con los productos sustitutos, se tienen grandes probabilidades de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor.

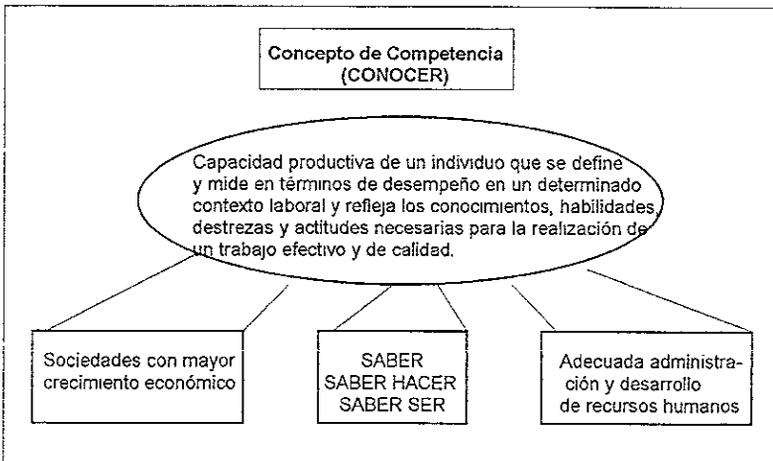
II. Competencia Laboral.

“**Boyatzis** define la competencia laboral como una característica connatural en una persona que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Carol braddick de la firma especializada en Recursos Humanos Towers Perrin, define a las competencias laborales como un conjunto de conocimientos y habilidades que son clave par el éxito de la organización y para el individuo en su trabajo particular. Al respecto **Martin J. Folino**, de la misma firma menciona que se deben identificar los diferentes métodos y las herramientas que ayudan al desarrollo de las competencias en el personal, así como también desarrollar sistemas de competencia que estén relacionados con las estrategias del negocio, lo cual es fundamental porque esto proporciona un enfoque del desarrollo del individuo, ya que muchas veces la persona no tiene claras las habilidades y los conocimientos que debe desarrollar para mejorar su desempeño.

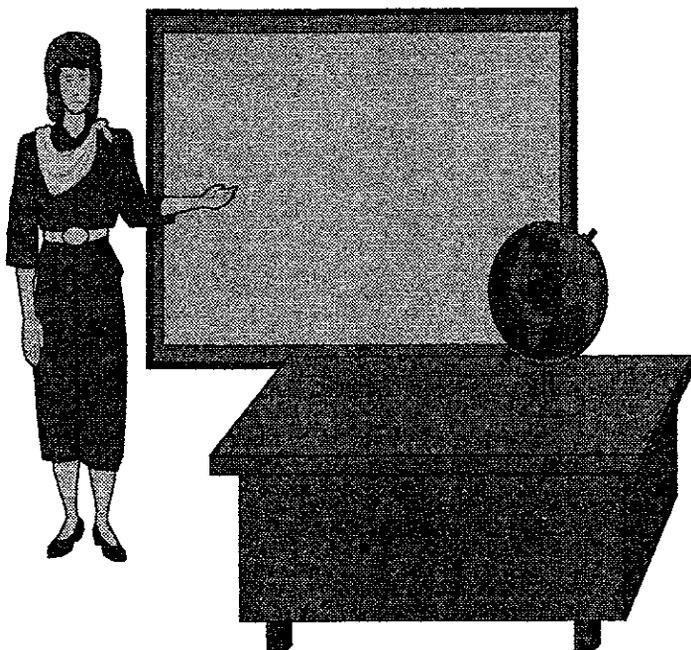
La **Lic. Leticia Torres**, Coordinadora de Extensión Universitaria del ITESM, Campo Estado de México; define a la competencia laboral como un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo.

Para efectos de este estudio nos basaremos en la siguiente definición:



4. CAPACITACIÓN

- ◆ “Aprende a vivir y sabrás morir bien”



4. CAPACITACIÓN

Primeramente daremos a conocer algunos conceptos y definiciones que pretenden ser orientadores del proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

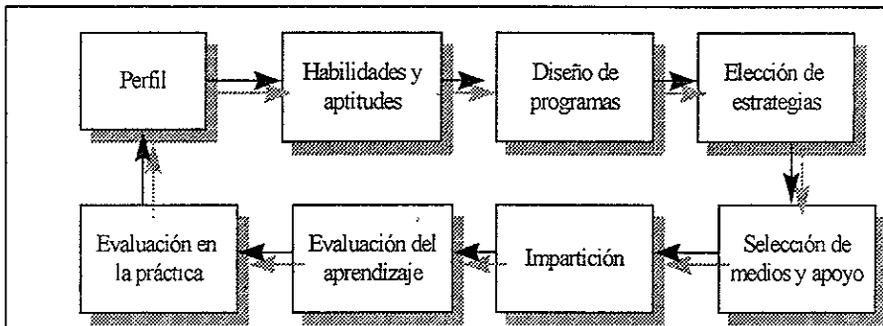
4.1. CONCEPTOS GENERALES.

4.1.1. Aprendizaje.

- Conocimiento adquirido por medio del estudio sistemático.
- Proceso de adquirir conocimientos y habilidades.
- Modificación del comportamiento por medio de la interacción con el ambiente.
- La modificación habitual y permanente del comportamiento de las personas que ocurre como resultado del proceso de adquisición o captura de conocimientos.

Estas definiciones indican claramente que el aprendizaje es un proceso activo, en constante movimiento y evolución. Por tanto no puede haber aprendizaje hasta que el conocimiento y las habilidades adquiridas se hayan puesto en práctica.

PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE



Las áreas de aprendizaje que el individuo puede ejercitar y ampliar son tres

1. Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas, conceptos hechos , principios, normas. (Cognoscitiva).
1. Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual: aptitud física y habilidad manual. (Psicomotriz)
- 1 Adquisición de actitudes: interés, apreciación, cultura, conducta. (Afectiva)

Para entender mejor, continuación se explican las áreas de aprendizaje o dominios del conocimiento de Bloom (1970) cuya teoría sigue siendo de gran utilidad para entender mejor el fenómeno.

a. Áreas de aprendizaje.

Area cognoscitiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y el perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Area psicomotriz

Comprende aquellos aspectos de habilidades o destrezas, es decir, habilidades que realiza un individuo y que, aunque depende de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca la coordinación y el equilibrio de los movimientos.

Area afectiva

Comprende el conjunto de habilidades, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos o estructuras. Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

Es importante señalar, que aunque las áreas antes mencionadas desempeñan un papel específico, esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre las mismas existe una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de todas. Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor, pero siempre estará acompañada de las otras dos.

Con ésta idea, las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales

De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes van a permitirle al individuo desarrollar sus potencialidades, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su ambiente social-laboral. Por otra parte, los aspectos relativos a las actividades que realizan en su puesto de trabajo son susceptibles de perfeccionarse mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación.

La educación debe tener un objetivo muy claro, no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte.

El término educación abarca toda la actividad humana, ya que es un proceso continuo de enseñanza aprendizaje por medio del cual un individuo o un grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven.

Por lo tanto la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes) útiles a los individuos para poder substituir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

A continuación se presenta una serie de conceptos para comprender mejor éste tema:

4.1.2. Capacitación.

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararla para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo, superiores o inclusive los laterales en términos de la más alta competencia y polivalencia. Su cobertura, abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis o evaluación, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognoscitiva.

4.1.3. Adiestramiento.

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas del individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo, los superiores o inclusive los laterales en términos de la más alta competencia y polivalencia. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

4.1.4. Desarrollo.

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a la persona a su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos la importancia de calidad total mejora continua y reingeniería.

4.1.5. Formación personal.

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un desempeño eficiente en cualquier nivel de calificación responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural. Otro sinónimo de ésta definición es entrenamiento.

Otros términos usuales

ACTITUD. Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

APTITUD. Potencialidad del individuo para entender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o habilidad.

CONOCIMIENTO. Conjunto de datos o principios que confirman el saber humano.

HABILIDAD. Conocimiento y destreza para ejecutar las tareas propias de una ocupación

HÁBITO. Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta habilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de un experiencia o costumbre.

TAXONOMIA DE BLOOM

COGNOSCITIVA	AFECTIVA	PSICOMOTRIZ
Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas	Adquisición de actitudes y valores	Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual.
Corresponde al conocimiento y se relaciona con la capacitación	Corresponde a las actitudes y se relaciona con el desarrollo.	Corresponde a las destrezas y se relaciona con el adiestramiento
Los procesos de tipo intelectual son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Atención • Memoria • Análisis • Abstracción • Reflexión 	Los procesos de tipo actitudinal son: <ul style="list-style-type: none"> • Interés • Apreciación • Cultura • Conducta 	Los procesos relacionados con las destrezas manuales son: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y equilibrio • Rapidez de los movimientos.
Permite el estudio de: <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos • Hechos • Principios • Normas 	Permite el estudio de . <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Valores • Opiniones 	Permite el estudio de: <ul style="list-style-type: none"> • Aptitud física • Habilidad manual
Sus niveles son: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Comprensión • Aplicación • Análisis • Síntesis • Evaluación 	Sus niveles son: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Respuesta • Valorización • Organización • Caracterización 	Sus niveles son: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Preparación • Ejecución • Conciencia • Automatización • Reorganización

Fuente: La capacitación, el adiestramiento, el desarrollo y la motivación integral el concepto de formación profesional o entrenamiento (*del inglés training*)

4.2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

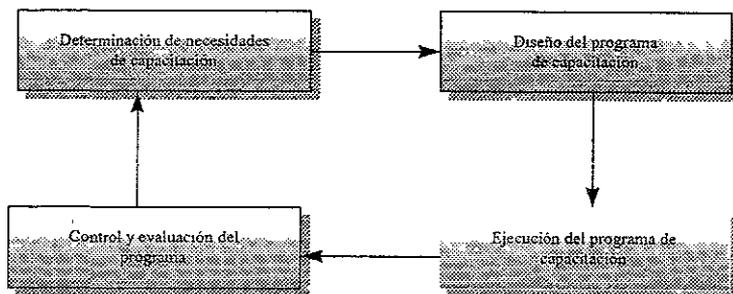
- ☞ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad
- ☞ Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- ☞ Prevenir riesgos de trabajo
- ☞ Incrementar la productividad.
- ☞ Mejorar los conocimientos del trabajador.

El Director asociado de Valinca, S. A., Adrián Villareal Martínez menciona en su artículo “ Nuevas Tendencias de Capacitación de Personal “ que la solución para mejorar el desempeño del personal, radica en la capacitación y el re-entrenamiento de la gente para que mejore su desempeño, sin que esto lesione la estrategia de racionalizar los gastos de personal. Además señala que la tendencia a adquirir la capacitación necesaria del mercado, es cada vez mayor, ya que del sostenimiento de la política “ just in time training “ (comprar no antes ni después de ser necesario), se puede derivar un considerable ahorro de instructores y coordinadores de eventos.

Por otra parte, explica que conforme se hace más aguda la exigencia de racionalizar el gasto de recursos humanos, se insiste en justificar el presupuesto de capacitación y desarrollo en las empresas, de los cual se derivan presiones al área de recursos humanos para llevar a cabo evaluaciones de desempeño que muestren cuanto de la mejora lograda en costos, volumen de producción, calidad y ahorros de tiempos se deben a la capacitación proporcionada al personal. Esta forma de medir resultados de capacitación, no como aprendizaje directo derivado de las acciones de enseñanza, sino como impacto de crecimiento en las cifras del negocio, esto es algo que se experimenta como una trascendencia ascendente muy clara a nivel internacional, mientras que a nivel nacional se ha vuelto muy común que sea solicitada por las autoridades de las empresas.

En prácticamente toda la historia de capacitación se ha contemplado el cambio conductual laboral de los empleados como producto de una inducción o de la capacitación. Sin embargo, una corriente de pensamiento diferente se ha venido perfilando asegurando que el aprendizaje humano es libre y único para cada individuo. De ahí que para lograr mayor impacto en cuanto a cambios en la conducta, se requiere de una apertura de interés a la instrucción por parte del sujeto. Dicha apertura se puede lograr conduciendo el mensaje de la capacitación por canales abiertos al aprendizaje y mediante la codificación de dicho mensaje en la clave propia del capacitando.

C. PROCESO GENERAL DE CAPACITACIÓN



4.4. ÁMBITO LEGAL

“Art. 123- A Constitucional.

XII: Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Art 527-A Ley Federal del Trabajo

En la aplicación de las normas de trabajo referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a la seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de éstas últimas.

Art 529 Ley Federal del Trabajo.

En los casos no previstos por los artículos 527 y 528, la aplicación de las normas de trabajo corresponden a las autoridades de las entidades federativas.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 527 - A las autoridades de las entidades federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las dependencias del ejecutivo federal competente para aplicar ésta ley, la información que éstas le soliciten para estar en actitud de cumplir sus funciones;
- I. Participar en la integración y el funcionamiento del respectivo consejo consultivo estatal de capacitación y adiestramiento.
- I Participar en la integración y funcionamiento de la correspondiente comisión consultiva estatal de seguridad e higiene en el trabajo.
- I. Reportar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de seguridad e higiene, de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones así como para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;
- I. Coadyuvar con los correspondientes comités nacionales de capacitación y adiestramiento;
- I. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constancias y habilidades laborales; y
- I. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptando aquellas medidas que resulten necesarias para auxiliar en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud.

Art. 539 Ley Federal del Trabajo.

De conformidad con lo que dispone el artículo 538 y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

III En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités
- c) Estudiar y en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de capacitación y adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del art 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el art. 152-B.
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Cap. III Bis del Título Cuarto.
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades, y
- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en esta materia.” (6)

4.5. CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.

Hasta hace algunos años la efectividad real de la capacitación en términos generales no se cuestionaba. Se centró el interés en cumplir esta labor, considerando que las acciones impactaban en la organización sin contar con instrumentos de medida para comprobarlo. Ante las necesidades actuales es necesario hacer más eficiente la capacitación, para que incida en la dinámica económica y las formas de trabajo, es por ello que ahora se enfoca la capacitación a las competencias para eficientar al máximo la función de la misma capacitación.

⁶ Ley Federal del Trabajo

El concepto de competencia laboral en el mundo, data de los años 70. El término de competencia se define de la siguiente manera: “ la competencia abarca la especificación de

conocimientos, habilidades y la aplicación de los mismos a la norma de ejecución requerida en un empleo” Agustín Ibarra secretario ejecutivo del Consejo de Normalización, define la competencia laboral en los siguientes términos:

- ☞ Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- ☞ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- ☞ Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.

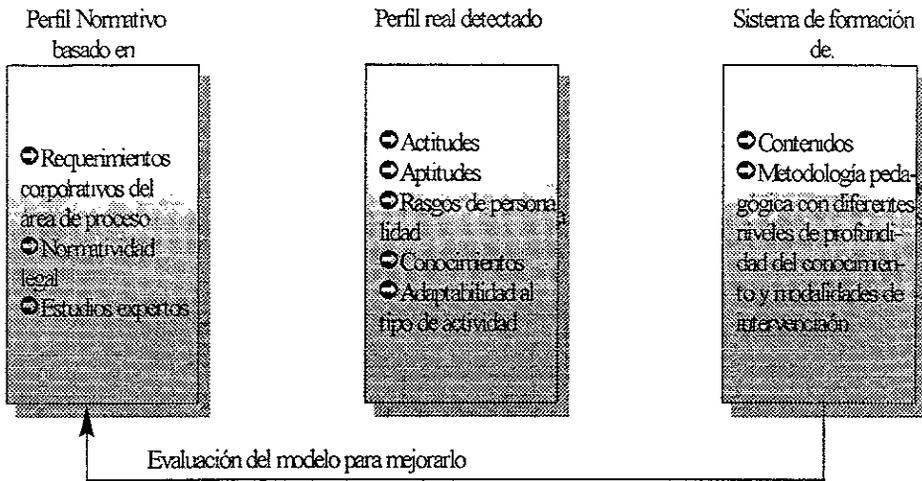
Esta terminología junto con la definición tradicional, indica que lo que una persona debe hacer se refleja en la descripción de puesto, que deberá adoptar la característica de polivalencia, flexibilidad actualización permanente

Un sistema de capacitación basado en competencias, es una metodología que integra en un solo sistema los esfuerzos, programas de formación y capacitación de recursos humanos; además permite compartir un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación. Este sistema ayuda a que las personas con distintos niveles de formación accedan al sistema independiente de los programas regulares que desarrollan las instituciones educativas. Además permite:

1. La aplicación de la competencia laboral de una función productiva a otra, ya sea en un mismo proceso productivo o dentro de la misma empresa.
1. Incrementar los niveles de productividad, al permitir a las empresas contar con indicadores sobre calificación de sus recursos.
1. Crear un Comité de normalización acreditado por un Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral con el fin de que pueda ser certificada la competencia laboral.

LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS COMO SUPERACIÓN AL REDUCCIONISMO EDUCATIVO	
Problemática del reduccionismo	La solución a toda ésta problemática es la precisamente la capacitación basada en competencias.
La pugna hacia adelante en la obtención únicamente de credenciales	El sistema de capacitación basado en competencias forma a las personas para el desempeño laboral, de acuerdo con ciertas normas de competencias laborales.
El vaciamiento o pérdida de contenidos por sólo repetir los mismos modelos.	Esto incluye el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y valores.

Metodología de desarrollo para la capacitación basada en competencias



5. COMPETENCIA LABORAL

- ◆ Saber.
- ◆ Saber hacer.
- ◆ Saber ser.



5. COMPETENCIA LABORAL

5.1. PANORAMA GENERAL

“La producción se ha visto afectada por las transformaciones en cuanto a

- a La forma de inserción de las economías nacionales en los mercados modernos globalizados
- b Las exigencias crecientes de productividad y competitividad.
- c. El desarrollo y difusión creciente de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles del quehacer productivo.

Estos cambios han introducido modificaciones en la estructura y dinámica de los mercados de trabajo, en la organización y gestión de las unidades productivas y en el perfil de la demanda de recursos humanos”.(7)

“Las formas tradicionales de organización del trabajo han muerto en la sociedad global. Aquellas estructuras de carácter piramidal, jerárquica, segmentada y de rígida delimitación de las funciones y responsabilidades del trabajador se han convertido ya en un pesado lastre para las organizaciones que buscan la articulación de sus procesos a las nuevas condiciones del entorno.

En la actualidad, la modernización de los sistemas de trabajo demanda una organización horizontal, flexible y sistemática, capaz de responder al dinamismo de los mercados, la tecnología y la transformación productiva. Sin duda, esta modernización plantea una revalorización del trabajador, al pasar de una función dedicada a la ejecución de tareas mecánicas y rutinarias (mano de obra) a una función más estratégica (mente de obra) dentro de los procesos productivos”.(8)

La revalorización de la fuerza de trabajo ha generado un modelo de competencias laborales que promueve el incremento y la mejora de los conocimientos, las habilidades y las destrezas de los trabajadores, no sólo para su desempeño sino también para contribuir a la competitividad de las empresas.

En México, el modelo de competencias laborales tiene dos vertientes reconocidas. Una a nivel nacional, representada por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), encargado desde 1995 de la implantación de sistemas que permitan vincular de manera efectiva la educación y el empleo en nuestro país, a este trabajo AMERI también se ha sumado, participando en un grupo especializado para identificar las competencias laborales en el área de Recursos Humanos.

La otra vertiente corresponde más a la iniciativa de organizaciones de avanzada que han considerado el modelo de competencias laborales en el rediseño de sus procesos. Dentro de estas organizaciones podemos mencionar a instituciones académicas como el Tecnológico de Monterrey

“El enfoque de competencia laboral se manifiesta en diferentes planos de la transformación productiva, entre los que cabe destacar la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la dinámica de la innovación tecnológica y de la organización de la producción y del trabajo; la gestión de recursos humanos, y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y el Estado.

7 Leonard Mertens, Formación basada en competencia laboral situación actual y perspectivas, Ed Polform, Cinterfor, CONOCER, 1996, p 27

8 Carlos Paredes Perez, “Competencias laborales principal activo en las empresas del tercer milenio”, Proyección Humana, AMERI, No 115, Bimestral, 1998. p.3

Por lo anterior, la movilidad que requiere la mano de obra, dentro y fuera de las empresas, entre empresas y sectores de actividad, sumada a la creciente inestabilidad, precariedad e inseguridad en las condiciones de empleo, acentúan la necesidad de desarrollar la competencia de los trabajadores mediante una formación continua que facilite el empleo recurrente a lo largo de la vida activa.” (9)

“Las competencias laborales nacen en Estados Unidos a fines de los años 60 y principios de los 70, con un movimiento de la psicología industrial y organizacional norteamericana centrado en la personalidad. Los representantes más destacados de este movimiento son: Ghiselli (1966) y Mishel (1968). Estos autores afirmaban que los rasgos comprobables de personalidad rara vez mostraban correlaciones superiores a 0.33 % con el desempeño en el trabajo. La tesis provocó un creciente número de estudios en los que se demostró que los tests tradicionales no servían para predecir actuación en el trabajo o el éxito en la vida y que además, había sesgos de índole física.

Con base en esta información, McClelland inició unos estudios tendientes a identificar los principios que permitieran predecir la actuación en el trabajo, sin estar sesgados por factores de raza, sexo o socioeconómicos. La contribución especial de este investigador radica en los siguientes aspectos:

- Identificación de características personales asociadas al éxito.
- Identificación de ideas y conductas operativas relacionadas con resultados favorables.
- Logra medir las competencias mediante las cuales el individuo debe generar una conducta (a diferencia de las medidas tipo “respuesta”, tales como el autoinforme o el test de opciones múltiples, en el que el individuo elige varias respuestas, que en la vida real no se presenta de ese modo).

McClelland establece muestras representativas de personas con rendimiento claramente superior y una muestra de contrastes compuesta por personas de rendimiento mediano y adecuado. Tiempo después, McClelland y Dudley (1972) desarrollaron una técnica denominada entrevista de incidentes críticos (Behavioural Event Interview, BEI), que combina el método de incidencia crítica de Flanagan (1954) y las pruebas del Thematic Apperception test (TAT) o Test de Apreciación temática, que McClelland desarrolló durante sus 30 años de estudio sobre la motivación (1985), Flanagan se interesaba en identificar los elementos de la tarea de los puestos de trabajo, mientras McClelland estaba interesado en las conductas de las personas que hacían un trabajo con éxito.

McClelland señala dos características fundamentales sobre las competencias relacionadas con una eficaz planeación y organización:

- * Motivación por los logros y el éxito.
- * Una mentalidad analítica. Capacidad de colocar las cosas en un orden jerárquico secuencial, a fin de determinar cuál es la tarea más importante y lo que se debe realizar en un orden de prioridades.” (10)

5.2. DEFINICIONES

II. Ser competente.

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados.

III. Competitividad.

La competitividad, en términos comerciales significan la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando confrontándose con los productos sustitutos, se tienen grandes probabilidades de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor.

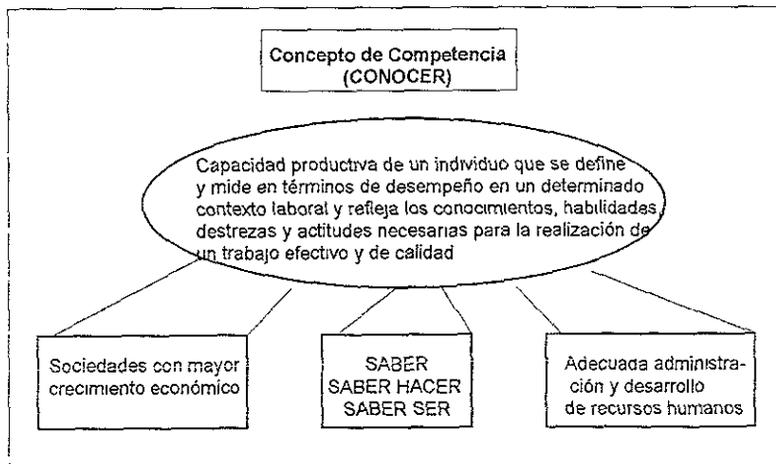
II. Competencia Laboral.

“Boyatzis define la competencia laboral como una característica connatural en una persona que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Carol braddick de la firma especializada en Recursos Humanos Towers Perrin, define a las competencias laborales como un conjunto de conocimientos y habilidades que son clave par el éxito de la organización y para el individuo en su trabajo particular. Al respecto Martin J. Folino, de la misma firma menciona que se deben identificar los diferentes métodos y las herramientas que ayudan al desarrollo de las competencias en el personal, así como también desarrollar sistemas de competencia que estén relacionados con las estrategias del negocio, lo cual es fundamental porque esto proporciona un enfoque del desarrollo del individuo, ya que muchas veces la persona no tiene claras las habilidades y los conocimientos que debe desarrollar para mejorar su desempeño.

La Lic. Leticia Torres, Coordinadora de Extensión Universitaria del ITESM, Campo Estado de México; define a la competencia laboral como un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo.

Para efectos de este estudio nos basaremos en la siguiente definición:



5.3. CLASIFICACIÓN

5.3.1. Tipos de competencia.

- “Las competencias diferenciadoras son las que distinguen a un trabajador con una actuación superior de un trabajador con una actuación mediana.
- Las competencias “umbral” son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada

Ambos tipos de competencia provocan un patrón y norma para la selección de personal, la planeación, la sucesión y la evaluación de la actuación para el desarrollo de la persona en una organización.

Las competencias pueden consistir en:

Motivos: la necesidad de logros.

Rasgos de carácter: confianza en sí mismo, autocontrol, resistencia al stress

Concepto de sí mismo: actitudes y valores.

Contenido de conocimientos técnicos interpersonales: El contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de los que tienen una actuación media.

Capacidades cognoscitivas y de conducta: ocultas (razonamiento deductivo e inductivo) y observables (capacidad de escuchar e interactuar). Las competencias sirven para predecir conductas que a su vez predicen el desempeño concreto.

5.3.2. Competencias genéricas.

Existen 20 competencias genéricas que conducen a un desempeño superior en una serie de funciones empresariales, técnicas, profesionales, de ventas, de servicio y de dirección. A continuación se ordenan en seis grupos:

I. Competencias de logro y acción.

1. Motivación por el logro.
2. Preocupación por el orden y la calidad
3. Iniciativa.
4. Búsqueda de información.

II. Competencia de ayuda y servicio.

5. Sensibilidad interpersonal: capacidad de escuchar y comprender, además de equilibrio en la toma de decisiones.
6. Orientación de servicio al cliente.

III. Competencia de influencia.

7. Impacto e influencia.
8. conocimiento organizativo.
9. Construcción de relaciones.

IV. Competencias gerenciales.

10. Desarrollo de personas.
11. Dirección de personas: comunicación e influencia en logros.
12. Trabajo en equipo y cooperación
13. Liderazgo.

V Competencias cognitivas.

- 14 Pensamiento analítico.
15. Pensamiento conceptual.
- 16 Conocimiento y experiencia.

VI. Competencias de eficacia personal.

17. Autocontrol.
18. Confianza en sí mismo.
19. Comportamiento ante fracasos.
- 20 Compromiso con la organización

5.3.3. Competencias por jerarquías.

a) En directores.

- Flexibilidad predisposición y capacidad hacia el cambio de estructuras y procesos
- Introducción del cambio. liderazgo y dotes de gestión del cambio, comunicación, fomento y formación personal de subordinados.
- Sensibilidad interpersonal: capacidad de comprensión.
- Delegación: compartir información, fomento a las ideas y creatividad, desarrollo de patentes en mejora continua de procesos, cambios en la compensación por resultados y actuación.
- Trabajo en equipo
- Transferibilidad: capacidad de adaptación a entornos de cualquier parte del mundo

b) En ejecutivos.

- Razonamiento estratégico: comprensión rápida de tendencias cambiantes del entorno, oportunidades del mercado, amenazas de la competencia.
- Liderazgo del cambio. comunicación de visión de estrategia, patrocinador de innovación, motivador, espíritu emprendedor.
- Gestión de relaciones. influir en redes de personas necesarias para el éxito representante de los trabajadores, capacidad reguladora.

c) En empleados.

- Flexibilidad disposición al cambio, adopción a una nueva tecnología.
- Motivación para buscar información y capacidad de aprender. adquirir habilidades técnicas, interés de aprendizaje por toda la vida, necesidad de puestos de mayor responsabilidad.
- Orientación al logro: impulsor de la innovación.
- Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo
- Colaboración: participación en grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo de pensamiento y raza distinta
- orientación hacia el cliente: escuchar y resolver necesidades y problemas de los clientes.”
(11)

5.3.4. Clasificación de competencia laboral.

Básica. Se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, de expresión y de comunicación verbal y escrita, entre otras.

Genérica. Describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Específica. Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva.

5.4. IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA LABORAL

Existen tres razones por las cuales el tema de formación basada en competencia laboral es importante.

En primer lugar, porque enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo.

Una segunda razón fundamental es que este enfoque responde mejor que muchos otros a la necesidad de encontrar un punto de convergencia promisorio entre educación y empleo, entre los esfuerzos educativos y de formación de la mano de obra por una parte, y el funcionamiento del mercado de trabajo, por la otra. Tras el enfoque de competencia laboral no sólo se trata de crear más puestos de trabajo, sino también mejores puestos de trabajo en los que la calidad y capacidad de cada ser humano es determinante para su empleabilidad y para la calidad del empleo al que aspira.

En tercer lugar, porque el enfoque de competencia se adapta a las necesidades de cambio debido a que es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control.

Al hablar del cambio es importante mencionar que éste se presenta en varios ámbitos:

1o. Se encuentra constituido por el nuevo ordenamiento económico-social a nivel mundial caracterizado por crecientes flujos de inversión entre los países, apertura de los mercados, liberalización de la producción y del comercio, deslocalización y reubicación internacional de la producción, conformación de bloques de intercambio comercial, migración de fuerza de trabajo a través de las fronteras, protagonismo de los sectores privados y redefinición de la función del Estado.

2o. El de las transformaciones en la organización de la producción y del trabajo. Las empresas se ven obligadas a aumentar la productividad, mejorar la calidad, producir puntualmente, buscar nuevos y adecuados mercados, llegar a ellos con nuevos y mejores productos, innovar y adaptar, absorber y adaptar nuevas tecnologías

3o. El perfil que se requiere del nuevo trabajador. Se exige una combinación de competencias cognoscitivas de base, de comportamiento profesional y técnicas específicas. Se incluyen entre las primeras los dos niveles de dominio de las áreas fundamentales del conocimiento, empezando por la lectura y la escritura, el lenguaje y la lógica aritmética; entre las segundas se comprenden las aptitudes, actitudes y valores asociados al desempeño profesional requerido; las terceras se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas en el campo especializado de la ocupación o puesto a desempeñar.

40 Los sistemas de educación y formación profesional. Se procura un nuevo equilibrio entre la oferta de educación y formación por un lado, y la demanda de competencias profesionales en el mercado de trabajo por el otro.

5.5. MEDIOS PARA LOGRAR LA COMPETENCIA LABORAL

“La adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia, tales como los programas educativos y los de capacitación. A través de ellos las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo. El aprendizaje que se logra en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el centro de trabajo proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencias. Además las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación.

Otra forma es el autoaprendizaje, proceso por el cual una persona recurre por sí misma a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar se expresa en el saber, el saber hacer y el saber ser.” (12)

La situación de los diferentes países que enfrentan el tema de la formación y desarrollo de los recursos humanos basados en el enfoque de competencia laboral es múltiple y diversa. Las experiencias centradas en la competencia laboral son relativamente recientes y se ha llegado a ellas por diferentes caminos. Es comprensible que países con distinta historia, herencia cultural, problemas, objetivos, aborden el tema con perspectivas diferentes, con propósitos diversos y con comprensiones conceptuales y metodológicas de distinta naturaleza.

5.6. LAS COMPETENCIAS APLICADAS A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el año de 1998 AMERI realizó una muestra con 1000 empresas asociadas con ella, la cual informa que el área de Recursos Humanos ha desaparecido o bien ocupa un nivel inferior, por ello es importante señalar algunos aspectos generales de cómo se visualiza la administración del capital intelectual:

1. “Desaparición de los tradicionales modelos de carrera por linealidad en las organizaciones.
1. Surgimiento de planes de carrera en donde se dan movimientos laterales e incluso descendentes de una área de trabajo a otra,
1. Ofreciendo a la persona oportunidades de adquirir conocimientos, desarrollarse personalmente y ejercer oportunidad de elección.
1. Reeducción hacia estructuras más planas, así como el incremento del espíritu emprendedor en convergencia con los nuevos valores contemporáneos que están evolucionando para reflejar un interés en la flexibilidad, el reto y el estilo de vida personal, que deje atrás la mentalidad de ascenso asegurado.
1. Aparición de organizaciones autodiseñadas, que se caracterizan por ser capaces de enfrentarse rápidamente a entornos cambiantes a través de la improvisación de un personal generalista y de redes de contacto. Son organizaciones centradas en capacidades y procesos o en competencias que las personas deben adquirir para gestionar el cambio.

12 ¿Qué es una norma técnica de competencia laboral?, CONOCER, pp. 1-2

6. Entorno que remodela rápidamente, donde la tecnología y la economía producen un fuerte impacto tanto sobre los puestos de trabajo como sobre la actitud de las personas, por lo que es de gran importancia que la sucesión de las personas esté basada en conceptos duraderos, enraizados en valores que incorporen la misión de la empresa (las competencias satisfacen esta

necesidad ya que, por definición, van más allá de la técnica y los conocimientos para ocuparse también de los atributos y motivaciones personales que distinguen a los mejores del resto)

**Nueva cultura de productividad
en la era del conocimiento**

Paradigma anterior	→	Nuevo paradigma
Mano de obra barata	Factor de competitividad	Mano de obra productiva
Pagar bajos salarios	Estrategia	Invertir en el capital humano con enfoque en el aprendizaje
Adversario	Relación-em presa-empleado	Cooperativa
Suma cero	Enfoque económico	Suma positiva
Empresa como centro de trabajo con aspectos físicos, terrenos y trabajadores concentrados	Alcance	Empresa como comunidad aprendiente y participativa sin edificios físicos, alta comunicación, teletrabajadores

Fuente: Proyección Humana. AMERI, p.8,

5.7. LAS COMPETENCIAS EN EL PERFIL DE PUESTOS

Es recomendable que al elaborar un perfil de competencias del puesto participen conjuntamente el director responsable y el equipo integrante de recursos humanos (consultores). La evaluación del puesto define la exigencia de las competencias genéricas que se deben cubrir y es necesario establecer su grado de importancia como a continuación se presenta.” (13)

PERFIL DE COMPETENCIAS	EXIGENCIA DE LA COMPETENCIA
<p>a. Logro</p> <ul style="list-style-type: none"> * Orientación al logro * Iniciativa * Preocupación por el orden y la calidad * Búsqueda de información <p>b. Influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sensibilidad interpersonal. * Impacto/influencia * Orientación hacia el cliente * Conocimiento organizativo. * Desarrollo de relaciones. <p>c. Eficacia personal</p> <ul style="list-style-type: none"> * Confianza en sí mismo. * Identificación con la compañía. * Flexibilidad * Autocontrol <p>d. Solución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conocimientos técnicos. * Pensamiento analítico * Pensamiento conceptual. <p>e. Gestión de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de personas * Dirección de personas. * Trabajo en equipo * Liderazgo. 	<p>A. ALTA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conocimientos técnicos. * Pensamiento analítico <p>B. MEDIA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Búsqueda de información * Orden y calidad * Orientación al logro. <p>C. BAJA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Pensamiento conceptual.

5.8. CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias para que sean válidas deben ser medibles para que sean susceptibles de certificación lo cual permitirá una mayor orientación y flexibilidad en las funciones de los trabajadores, promoverá la superación, definirá más claramente las necesidades de capacitación, reclutamiento y selección ayudará a elaborar un esquema de compensaciones ligado al desempeño. El sistema de competencias debe ser certificado por un comité formado por empresa y sindicato, como se señalará posteriormente. El comité estará encargado de avalar las habilidades y conocimientos de cada persona. Todo esto permitirá que los empleados puedan superarse, evitando categorías y escalafones ciegos, sobre una base objetiva de evaluación.

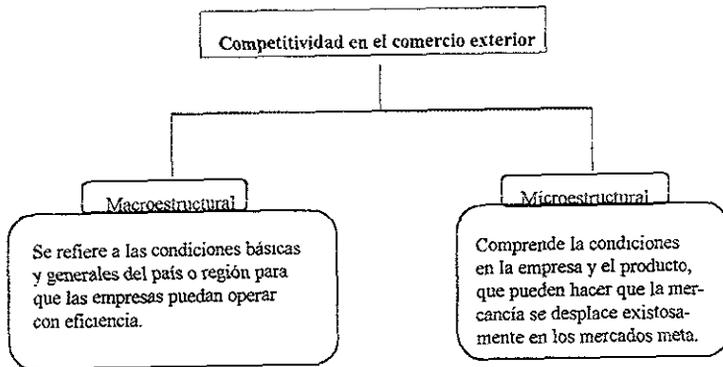
5.9. COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO EXTERIOR.

“Para que la empresa pueda sobrevivir y triunfar bajo el ambiente de la globalización, es necesario desarrollar las características y mecanismos que le permita ser competitiva , porque aún dentro de su propio mercado se tendrá que enfrentar a la competencia internacional, ya que el mundo se reduce a una “aldea universal” debido a los adelantos tecnológicos en comunicaciones y transportes, además de los mecanismo en la economía, en donde para contender, defenderse y perdurar es menester general las capacidades necesarias con habilidad e imaginación

En la actualidad las economías recientemente industrializadas, con sus altas tasas de crecimiento, muy superiores a las que se han registrado los países desarrollados, han demostrado que las empresas con mayor adaptabilidad, rapidez e ingenio llegan a predominar sobre aquellas con mayores recursos.

En estado actual de los negocios es estratégico ser adaptables y rápidos para accionar y reaccionar, al igual que en la naturaleza, donde las especies cuentan con mecanismos para adaptarse a los cambios del ambiente, mediante una rápida modificación de su estructura interna y su acción sobre el entorno”. (14)

5.9 COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO EXTERIOR



6. EL SISTEMA DE NORMALIZACIÓN Y DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO



6. EL SISTEMA DE NORMALIZACIÓN Y DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO

6.1. ANTECEDENTES

“La educación basada en competencia laboral tiene en México sus antecedentes en los trabajos que han venido desarrollando diversas instituciones, entre las que destacan, los Centros de Capacitación para el Trabajo (CECATI) desde 1989 y el Colegio Nacional de Educación Técnica Profesional (CONALEP); esta institución orientó sus esfuerzos en 1992 a cerrar la brecha entre educación y trabajo de una manera más directa. En ese momento flexibilizó su oferta educativa mediante la adopción de un sistema modular y dirigió su educación hacia puestos de trabajo específicos. Más tarde en 1994, inició los trabajos en un plantel para capacitar a sus educandos a través de normas de competencia laboral.

En cuanto a la evaluación y certificación de desempeño laboral en México, podemos afirmar que, aunque no de manera sistemática, se ha llevado a cabo al interior de las empresas, considerando los parámetros particulares de la propia empresa y, en algunos casos, para cumplir el mandato de la Ley Federal del Trabajo en relación con la capacitación, exceptuando los casos de la industria siderúrgica, donde se ha registrado un avance de la certificación basada en los planteamientos de calidad que emanan de las normas internacionales ISO 9000.

Es importante mencionar que con respecto a la normalización y certificación de productos y servicios, desde 1986 se comienza a trabajar en México con las normas que emite la Organización Internacional de Normas (ISO). Esto ha servido como guía a los productores mexicanos para que, en primer término, utilicen la Norma Oficial Mexicana, de carácter obligatorio, o la NMX, de carácter voluntario y equivalente a la ISO 9000.” (15)

Los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral surgen del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, que las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS) iniciaron de manera conjunta en septiembre de 1993 con el apoyo financiero del Banco Mundial, con el propósito de establecer las bases que permitieran reorganizar las distintas formas de capacitación de la fuerza laboral, elevar la calidad de los programas de formación, y promover una mejor vinculación entre la oferta educativa y las necesidades de calificación de la población trabajadora y las empresas.

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) tiene como premisa fundamental iniciar un proceso de cambio estructural tendiente a convertir a la formación y capacitación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas, y de progreso personal y profesional de los trabajadores.

La base del Proyecto está constituida por los Sistemas Normalizado y de Certificación de competencia Laboral, cuyo desarrollo tiene los siguientes objetivos:

- * Centrar el enfoque de los sistemas en la demanda, orientarlos por resultados e integrarlos con sus mismos usuarios, que son los sectores productivos.

- * Agilizar la adaptación y actualización del sistema de formación y capacitación a las necesidades del cambio tecnológico y productivo, así como a los requerimientos del mercado de trabajo.

* Desarrollar los conceptos de formación y capacitación como procesos integrales continuos, que faciliten la acumulación de conocimientos a lo largo de toda la vida productiva del individuo y el reconocimiento de su competencia laboral, a fin de ampliar y mejorar sus oportunidades en el mercado laboral.

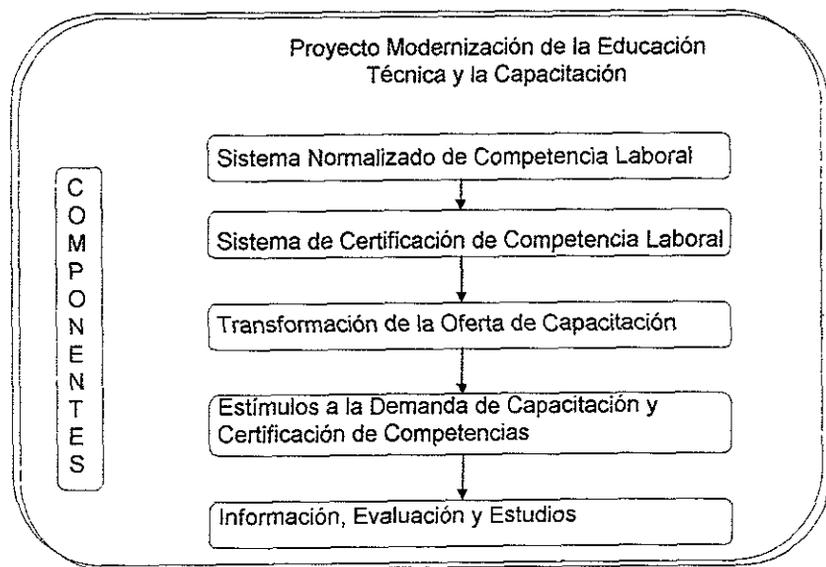
* Posibilitar una mejor coordinación institucional en el sector educativo, y una mayor vinculación entre centros de trabajo y la oferta de formación y capacitación

* Establecer mecanismos que permitan evaluar las diversas formas en que el hombre aprende a desempeñarse en el trabajo y otorgarles reconocimiento formal en el mercado laboral.

* Favorecer la aplicación de programas de formación y capacitación con la calidad, flexibilidad y pertinencia requeridas por la población y la planta productiva.

* Proveer al mercado laboral de información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo, y orientar la toma de decisiones de los agentes económicos.

El PMETYC está integrado por cinco componentes:



Fuente: CONOCER

6.2. CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

(CONOCER)

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) surge como parte de los esfuerzos que realizan las instituciones de los sectores educativo y laboral que ejecutan el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).

6.2.1. *Definición.*

El CONOCER se define como un fideicomiso público sin carácter paraestatal, instalado por el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha. Su misión es fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral mexicana promoviendo y coordinando el establecimiento de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) como parte del sistema de normalización.

6.2.2. *Objetivos.*

- Promover la generación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, a través de la organización y apoyo a Comités de Normalización.
- Integrar el sistema normalizado de competencia laboral, que permita orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas.
- Desarrollar el sistema de evaluación y certificación de competencia laboral, que reconozca formalmente los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes de los individuos, independientemente de cómo, cuándo y dónde las hayan adquirido.
- Establecer los lineamientos y mecanismos aplicables a la constitución y operación de comités de normalización, organismos certificadores y centros de evaluación, que aseguren la calidad, transparencia y equidad de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral.
- Proporcionar a las instituciones educativas y de capacitación información relativa a las normas técnicas de competencia laboral, con el fin de que éstas sean utilizadas para diseñar contenidos de formación que respondan a las necesidades de la población y del sector productivo.

“Los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral se instrumentan mediante una estrategia de cuatro ejes principales:

- a) La sensibilización, promoción, organización y constitución de comités de normalización de competencia laboral.
- b) La realización de casos piloto en la oferta educativa.
- c) El desarrollo de casos piloto para estimular la demanda, y
- d) La promoción, constitución y operación de organismos certificadores y centros de evaluación

1. La sensibilización, promoción, organización y constitución de Comités de Normalización de Competencia Laboral. Tiene como propósito promover y apoyar la organización y funcionamiento de Comités de Normalización de Competencia Laboral, cuya tarea central es la identificación de funciones susceptibles de normalizar y la definición de NTCL por función productiva, a fin de proponerlas al CONOCER para que sean reconocidas como Normas de carácter nacional.

Estos comités se integran por representantes de los trabajadores y de los empresarios, y cuentan con el apoyo de expertos, tecnólogos o educadores con amplia experiencia en el área o subárea ocupacional que corresponda, con el fin de realizar una adecuada identificación y preparación de proyectos de NTCL. Cabe mencionar que el CONOCER proporciona a los Comités apoyos técnicos, metodológicos y financieros para el análisis de las funciones productivas y la definición de Normas.

Cada proyecto de Norma es presentado al CONOCER para su aprobación con el propósito de que las Normas sean divulgadas en todo el país, el CONOCER promueve tanto su publicaciones el Diario Oficial de la Federación, como la aplicación de una estrategia de difusión que asegure calidad, cobertura y participación de los Comités de Normalización, las empresas e instituciones educativas involucradas.

Adicionalmente, para apoyar los procesos de normalización y certificación de competencia laboral, se realizó el Estudio de Análisis Ocupacional, cuyo objetivo es identificar y analizar los comportamientos básicos y genéricos requeridos en la fuerza laboral de trabajo mexicana, elaborar un diagnóstico inicial sobre su nivel de calificación y compararlo con los comportamientos ocupacionales que se establezcan para cada nivel de desempeño, los cuales se definieron de acuerdo a criterios de complejidad, autonomía y amplitud de funciones.

El Estudio de Análisis Ocupacional permite apoyar la identificación de alternativas de educación y capacitación que respondan a las necesidades actuales y futuras del aparato productivo y de la fuerza laboral. Cabe mencionar que para la realización de este Estudio, se contó con el apoyo del American College Testing, que llevó a cabo una investigación similar con Estados Unidos.

2. La realización de casos piloto en la oferta educativa. Consiste en desarrollar experiencias o Casos Piloto en instituciones educativas y de capacitación públicas, y privadas, que permitan generar experiencia institucional en cuanto al diseño de contenidos educativos basados en NTCL, probar metodologías, desarrollar el equipamiento de capacitación, así como formar y generar una masa crítica de personal docente capaz de ir transformando la oferta educativa hacia el enfoque de competencia laboral. Con ello se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y la capacitación que se ofrece a la población y a la planeta productiva.

Los casos piloto se realizan en diversos planteles del Colegio Nacional de Educación profesional Técnica y de las Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial, de Centros de Formación para el Trabajo, de Educación Tecnológica Agropecuaria y de la Unidad de Educación en ciencia y Tecnología del Mar, pertenecientes a la Secretaría de Educación Pública, en las que además se desarrollan acciones de capacitación basada en competencia laboral en beneficio de la población desocupada, mediante la participación del Programa Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT), a cargo de la Dirección General del Empleo, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Adicionalmente y como efecto de la acción de las instancias ejecutoras del Proyecto, otras instituciones se han incorporado esta estrategia y también están desarrollando experiencias piloto, tal es el caso de la Escuela Bancaria y Comercial, el IPN y la Coordinación General de Universidades Tecnológicas.

Las principales áreas en las que se lleven a cabo dichas experiencias son informática, hotelería, electrónica industrial, electricidad, asistente ejecutivo, mantenimiento electromecánico e industrial, mecánica y mantenimiento automotriz, telecomunicaciones y alimentos y bebidas.

3. El desarrollo de casos piloto para estimular la demanda. Consiste en desarrollar casos piloto en empresas o grupos de empresas, en los que participan representantes de los sectores empresarial y laboral, con el fin de identificar los factores críticos en los que es necesario poner especial atención para asegurar la adopción y desarrollo exitoso de la formación basada en competencia laboral, así como generar experiencias demostrativas que provoquen efectos multiplicadores entre los trabajadores y otras empresas, estimulando así la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral en el mercado.

Estas acciones se realizan en el marco de los programas PROBECAT y Calidad Integral y modernización (CIMO), de la STPS, a través de los cuales se canalizan apoyos a los trabajadores desempleados y a las empresas que requieren adaptar sus sistemas de capacitación o contratar servicios de instituciones que ofrezcan cursos modulares de capacitación con el enfoque de competencia laboral.

Para el desarrollo de los casos piloto de estímulos a la demanda, se cuenta con recursos financieros provenientes del BID, el apoyo técnico del CONOCER y la participación económica de las empresas en coordinación con el programa CIMO.

4. La promoción, constitución y operación de organismos certificadores y centros de evaluación. Su misión es establecer un sistema de evaluación y certificación de competencia laboral, mediante el cual se reconozcan y certifiquen de manera formal los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, independientemente de cuándo, cómo y dónde las hayan adquirido. Las características de este sistema son:

- Que la certificación sea voluntaria, imparcial y de libre acceso.
- De validez universal y con un mismo formato.
- Que sea realizada por instituciones especializadas, reconocidas y de tercera parte; es decir, que no mantengan o hayan tenido algún tipo de relación laboral o de capacitación con el aspirante a la certificación.

Para apoyar la instrumentación de esta estrategia, el CONOCER a emitido y publicado en el Diario Oficial de la Federación un conjunto de 27 Reglas Generales y Específicas, en las que se establecen bases y criterios para la integración y funcionamiento de los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral.” (16)

Actualmente el CONOCER trabaja en el desarrollo e implementación de un Sistema Integral de información que:

- Permita el registro y consulta de las Normas técnicas de competencia Laboral (NTCL) así como el seguimiento al proceso de elaboración de dichas normas.
- Coadyuve en el proceso de certificación y en la conformación de una matrícula de trabajadores certificados.
- Se constituya en una interface entre éste y los sistemas de información desarrollados por los sectores educativo y laboral que participan en el proyecto y que apoye en los procesos de orientación vocacional, de capacitación y de colocación de trabajadores, permitiendo el

cruce de información de la oferta de mano de obra calificada, la demanda de empleo y la oferta de capacitación de educación basada en competencia laboral.

- Proporcione la información necesaria para monitorear y evaluar la operación del PMETYC y su impacto en los sectores educativo y productivo.

En cuanto a estudios, el CONOCER está terminando el Estudio de Análisis Ocupacional (EAO), el cual identifica los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana. Adicionalmente, éstos comportamientos laborales han sido relacionados con conocimientos, habilidades y destrezas correspondientes a niveles de desempeño, funciones productivas y grupos ocupacionales. El EAO también identifica los comportamientos laborales asociados a empresas de alto desempeño.

Con el propósito de guiar las acciones de normalización y certificación, el CONOCER desarrolla una serie de estudios. Estos se denominan “Estudios Marco”, abarcan las ramas de la economía y la población o estudios sectoriales; éstos muestran un análisis sobre la producción, el empleo, las ocupaciones y el nivel de calificaciones de la fuerza laboral por rama económica. A la fecha, se cuenta con los siguientes estudios.

- * Caracterización general de la estructura sectorial y ocupacional de la economía mexicana.
- * Diagnóstico y perspectivas de la formación de recursos humanos.
- * Análisis sectorial de las industrias del cuero y calzado.
- * Análisis sectorial de la industria maderera y mueblera.
- * Análisis sectorial de las industrias del papel, imprenta y editoriales.
- * Análisis sectorial de la industria química y del plástico.

Cabe mencionar que el CONOCER participa en otros estudios que son coordinados por otros ejecutores del PMETYC. Estos estudios se dividen en tres grupos:

1. Aquellos referidos a la evaluación integral del PMETYC.
1. Los que se enfocan a los procesos y resultados de la transición de planes y programas tradicionales a modelos de competencia laboral.
1. los que se centran en evaluar el impacto de los estímulos orientados a la normalización, capacitación y certificación de competencia laboral

6.3. COMITÉS DE NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

6.3.1. Definición.

Es un organismo representativo de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, industria o sector, acreditado por el CONOCER para definir y presentar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral. Los comités se corresponden con las áreas y subáreas de competencia que integran la matriz de calificaciones del sistema normalizado de competencia laboral.

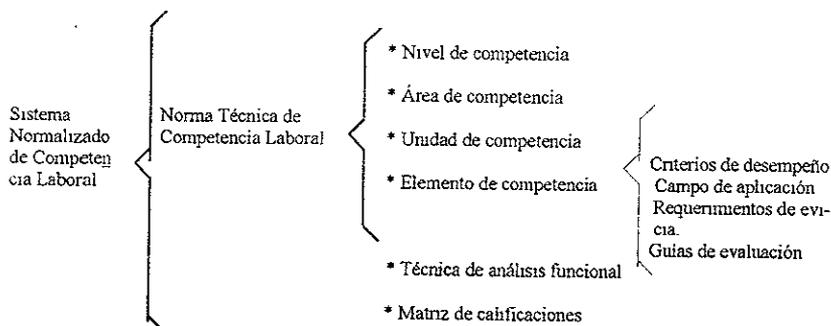
6.3.2. Objetivos.

1. Desarrollar, formular y proponer al CONOCER proyectos de NTCL de carácter nacional.
1. Apoyar la adopción y difusión de NTCL en los ámbitos educativo y productivo.
1. Responder de manera eficiente a los procesos productivos y en las formas de organización del trabajo, mediante la actualización permanente de las NTCL.
1. Determinar con precisión las necesidades de calificación del aparato productivo y orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, capacidades y habilidades de los individuos, así como brindar información a las instituciones educativas para que adecuen su oferta de formación y capacitación a la demanda, todo ello mediante la generación, utilización y actualización de NTCL.

Un comité de normalización está integrado por trabajadores y empresarios, que cuentan con la representatividad de los diferentes intereses de una determinada rama de actividad económica, industria, sector o área de competencia, y cuentan con el apoyo de instituciones educativas y por un secretario técnico que cumple con funciones de enlace y coordinación entre ellos y el CONOCER; y por grupos técnicos integrados por personal experto (trabajadores, supervisores y profesionistas) designado por la junta directiva, quienes cuentan con un coordinador y asesoría en la metodología para el desarrollo de normas. Entre sus actividades destacan las siguientes:

- Determinar las funciones productivas susceptibles de normalizar, elaborar el Mapa Funcional correspondiente e integrar los proyectos de NTCL.
- Definir, validar y proponer NTCL de carácter nacional, de conformidad con los procedimientos metodológicos establecidos por el CONOCER y en las Reglas Generales y Específicas del Sistema de Normalización.
- Promover la difusión, adopción y aplicación de las NTCL en sus respectivas áreas de competencia o sectores de actividad, así como empresas y centros de capacitación.
- Actualizar con oportunidad las NTCL, conforme a los avances tecnológicos y de la organización del trabajo; entre otros cambios del mercado y la producción.
- Procurar en todo momento la representatividad empresarial y laboral del área de competencia, industria o rama de actividad económica a nivel nacional que se busca normalizar.
- Sistematizar y documentar las experiencias de normalización.

6.4. SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL



6.4.1. Definición.

Es el conjunto de instancias y acciones orientadas al desarrollo, establecimiento y uso de Normas Técnicas de Competencia Laboral, por los sectores productivo y educativo. Tiene como propósito principal que el sector productivo, conjuntamente con los trabajadores, definan y propongan al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional por rama de actividad productiva o área de competencia, base para el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral y La Transformación de la Oferta Educativa.

6.4.2. Objetivos.

1. Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando su correspondencia con las necesidades de calificación.
1. Conformar un sistema de información sobre las NTCL, que apoye la realización de diagnóstico sobre necesidades de personal calificado de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral, y facilite la toma de decisiones en el mercado de trabajo.
1. Facilitar la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones y contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y autoestima, y permitiéndole ir acumulando capital intelectual.

6.4.3. Acciones.

- Desarrollo de la metodología para la normalización, de acuerdo con las reglas generales y específicas de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 3 de septiembre de 1996, documentos que proporcionan las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de los sistemas, las cuales fueron elaboradas con la participación de las diversas instancias educativas y de los sectores empresarial y laboral.

- Instalar comités de normalización, con la participación de representantes de los sectores productivos por rama de actividad económica o área de competencia.
- Generar Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen de manera eficiente a trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y capacitación, a partir del establecimiento de las calificaciones correspondientes, derivadas de las normas y su inserción en la matriz de calificaciones de competencia laboral.
- Realizar proyectos piloto en sectores o empresas seleccionadas, que permitan probar metodologías y documentar su desarrollo, son efectos demostrativos.

Como se ha mencionado anteriormente, el sistema normalizado de competencia laboral tiene entre sus propósitos definir y proponer NTCL, para ello analizaremos algunos conceptos al respecto:

6.4.4. Normalización.

a) Norma.

Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el objeto de obtener un grado óptimo de orden en un contexto dado.

b) Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

“ Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) describe las habilidades, destrezas, conocimientos y operaciones que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo. El punto central de este concepto es que el individuo no solamente será capaz de realizar actividades repetitivas y rutinarias, siguiendo secuencias predeterminadas, sino que sea capaz de identificar, analizar y resolver problemas imprevistos de la producción, tecnología y mercados, así como conocer y ejecutar diferentes funciones dentro de los procesos productivos. La determinación e integración de normas la llevarán a cabo los mismos trabajadores y empresarios, pues son ellos quienes mejor conocen el proceso de trabajo y el tipo de contingencias que se pueden presentar en la producción.” (17)

“Una Norma Técnica de Competencia Laboral se integra por un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función productiva, y que al ser verificados en las situaciones de trabajo permiten determinar si la persona ha alcanzado el tipo y nivel de competencia, así como la calidad de desempeño esperada por el sector productivo. Esta describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que el individuo debe demostrar su aptitud. Asimismo, una norma refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
- La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

17. Agustín E Ibarra Almada, Competencia laboral y educación basada en normas de competencia México, D F, Ed Limusa/Noriega Editores.1996. pág. 48-49.

- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros
- La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Las propuestas de normas son sometidas a un amplio proceso de validación, a fin de que sean presentadas para su aprobación al pleno del CONOCER y para su sanción a las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, lo que permite asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral serán actualizadas periódicamente y de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo

c) Tipos de Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Normas de empresa. Son aquéllas generadas por y para una empresa, es decir, que sólo tienen valor para el interior de la empresa.

Normas de asociación. Normas desarrolladas por un grupo de empresas para su aplicación en el mismo grupo.

Normas de carácter nacional. Se aplican a todas las empresas de un mismo sector productivo (áreas de competencia laboral) y son aprobadas por el CONOCER

d) Elementos que integran una Norma Técnica de Competencia Laboral.

➤ *Nivel de competencia.*

Describe el desempeño que una persona debe ser capaz de lograr bajo determinadas condiciones. Un trabajador puede ascender de nivel de competencia en la medida en que incrementa la variedad de actividades que es capaz de realizar, la complejidad de las mismas y el grado de autonomía con que las lleve a cabo

➤ *Área de competencia.*

En virtud de que una misma función laboral puede presentarse en distintas ramas de actividad económica, se introduce el concepto de área de competencia, en la que se agrupan las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de especie similar

➤ *Unidad de competencia.*

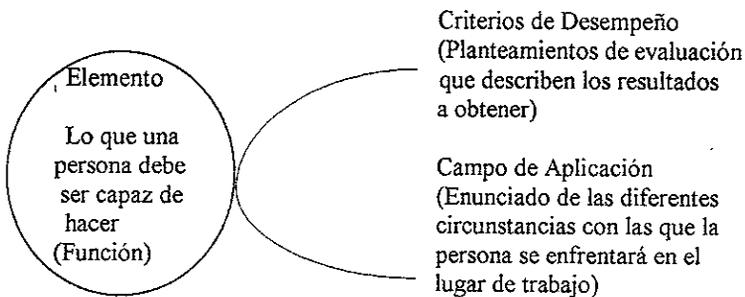
Es una función integrada por un conjunto de elementos de competencia, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

➤ *Elemento de competencia.*

Es la parte constitutiva de una unidad de competencia, que expresa, lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo; es decir, el último nivel que describe lo que una sola persona realiza en el marco de una función productiva. Con base en los elementos de competencia se definen:

- a) Los criterios de desempeño: son planteamientos de evaluación que describen los resultados a obtener.
- b) El campo de aplicación: está constituido por enunciados que describen las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo.
- c) Los requerimientos de evidencia: detallan las situaciones y resultados que pueden utilizarse como evidencias por desempeño o de conocimiento, y
- d) Las guías de evaluación: describen las formas en que se evalúa el desempeño en una determinada función laboral.

El Elemento de Competencia, base para la Normalización



El elemento de competencia también constituye la base de evaluación, la cual se expresa a través de las evidencias por desempeño y de conocimiento que debe demostrar un individuo para confirmar su dominio de los conocimientos y habilidades que dan sustento a su competencia. En este sentido, las evidencias complementan a los criterios de desempeño.

La *evidencia por desempeño* se refiere a las situaciones requeridas y a los productos que pueden usarse como pruebas de que el individuo cumple con los requerimientos de la Norma Técnica de Competencia Laboral.

En la *evidencia de conocimiento* se detallan tanto los métodos, principios y teorías generales que se juzga necesario conocer para un desempeño competente, como los conocimientos que permiten a los individuos adaptarse o tomar decisiones respecto a circunstancias variadas, y que tienen que ver son información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidad

Con base en estas precisiones conceptuales, una Norma Técnica de Competencia Laboral se integra por el título de la calificación, de la unidad de que se trate y del elemento de competencia, así como por los criterios de desempeño, el campo de aplicación, los requerimientos de evidencia y la guía de evaluación.

Las Normas aprobadas son integradas en una base de datos, cuya información se utiliza para orientar los trabajos de los comités de normalización, apoyar la oferta educativa, realizar acciones de orientación ocupacional, asegurar la transferibilidad de las competencias y desarrollar los procesos de evaluación y certificación.

e) Técnica de análisis funcional

La competencia laboral no puede derivarse del análisis ocupacional tradicional, por medio del cual se identifican y enuncian tareas por puesto de trabajo, sino que es necesario aplicar un método que permita destacar las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva. Este método es el análisis funcional, que consiste en aplicar un enfoque que va de lo general a lo particular, para identificar las relaciones que se van generando entre los propósitos, funciones, unidades y elementos de competencia de una función productiva.

f) Matriz de calificaciones.

El término de **calificación** en competencia laboral, se describe como un conjunto de unidades de competencias básicas, genéricas y específicas a un cierto nivel de complejidad, variedad y autonomía, y para una determinada área de ocupación; es decir, una calificación se constituye por las interrelaciones que se establecen entre niveles y áreas de competencia, las cuales se integran en una matriz de doble entrada, en donde los renglones expresan los niveles y las columnas las áreas, representando cada una de las celdas una calificación. La matriz de calificaciones está conformada por 5 niveles, 11 grandes áreas y 55 subáreas de competencia laboral. Los avances alcanzados en el desarrollo del Sistema de Competencia Laboral, destaca la articulación de distintas competencias para asegurar su transferibilidad en el mercado de trabajo. Este sistema se está integrando en una matriz tridimensional, donde el primer plano contiene las ocupaciones del mundo del trabajo; un segundo plano las calificaciones, las áreas y niveles de competencia y un tercer plano los comportamientos comunes, las “dimensiones” y las “escalas” ocupacionales derivadas del Estudio de Análisis Ocupacional, en los que se están incorporando también actitudes y valores que implican el desempeño de una determinada función laboral.

Las “dimensiones ocupacionales definidas son las siguientes:

1. Administración de información.
2. Coordinación administración de actividades.
3. Lectura de materiales para uso de información.
4. Atención al cliente.
5. Comunicación.
6. Uso de tecnología
7. Interacción con compañeros de trabajo.
8. Operaciones cuantitativas.
9. Manejo, almacenamiento, preservación y manufactura de materiales y productos

La “escalas son:

1. Lectura.
2. Escritura.
3. Tecnología aplicada.
4. Comunicación oral.
5. Localización de información.
6. Matemáticas.
7. Entorno organizacional
8. Relaciones interpersonales
9. Toma de decisiones.

6.4.5. Costos e inversión.

La experiencia internacional indica que la instrumentación de la educación basada en competencia laboral es más costosa que otros enfoques de formación. Sin embargo, dichos costos son compensados por los beneficios derivados del nuevo sistema, pese a que muchas de las mejoras esperadas, como la calidad en el desempeño o la reducción en la rotación de personal, toman tiempo en manifestarse.

6.4.6. Perspectivas y retos.

* **Transferibilidad de la norma de competencia.** Cuanto más transferible sea la norma, menor será el costo de formación y de adaptación del individuo a situaciones tecnológicas y organizacionales cambiantes, pero mayor será el costo de formación para las necesidades específicas del centro de trabajo.

* **Exigencia de la norma.** Cuanto más elevada sea la exigencia de la norma, más efectiva será para la empresa, pero menor la posibilidad de que los individuos la cumplan y, por lo mismo, más costosa su formación y capacitación.

* **Competencia entre empresas.** Cuando la empresa define la norma, tiene la ventaja de que las señales en el mercado se acoplen a sus necesidades, pero también se puede presentar la desventaja de que otras empresas conozcan sus políticas relacionadas con el factor humano.

* **Formación individualizada.** El tiempo de aprendizaje será menor cuanto más individualizada sea la formación, aunque ello se relaciona inversamente con el costo

* **Participación de los trabajadores y de sus organizaciones en la formulación de la norma.** La participación de los trabajadores y sus sindicatos en la competencia forma parte de una estrategia para movilizar y potenciar los recursos a disposición de la empresa

* **Autonomía del trabajador.** Se supone que cuanto más autónomo es un trabajador, más estímulos tiene para aprender, Sin embargo esta autonomía en las empresas no es parte de la cultura laboral y en el mejor de los casos, llega a una situación de autonomía controlada.

* **Relaciones laborales.** Debido a que la competencia es un concepto íntimamente ligado con el desempeño laboral, el trabajador lo ubica con mayor facilidad en el ámbito de las negociaciones sobre salario, que introduce en las competencias no sólo la idea de la formación y capacitación, sino también la de tipo económico.

* **Heterogeneidad.** Bajo el supuesto de que la competencia, por muy precisa que sea la norma, no llegará a satisfacer totalmente las necesidades de las empresas, el desempeño esperado corresponderá parcialmente con la competencia genérica del sector, por la diversidad de organizaciones, la complejidad de las estrategias de innovación y operación y de las situaciones de contingencia.

* **Empleo.** Dentro de este enfoque, el empleo se concibe como un derivado de la “empleabilidad” incrementada, vinculada con la competencia, y no como un objetivo explícito que permite el acceso al empleo.

6.4.7. Beneficios.

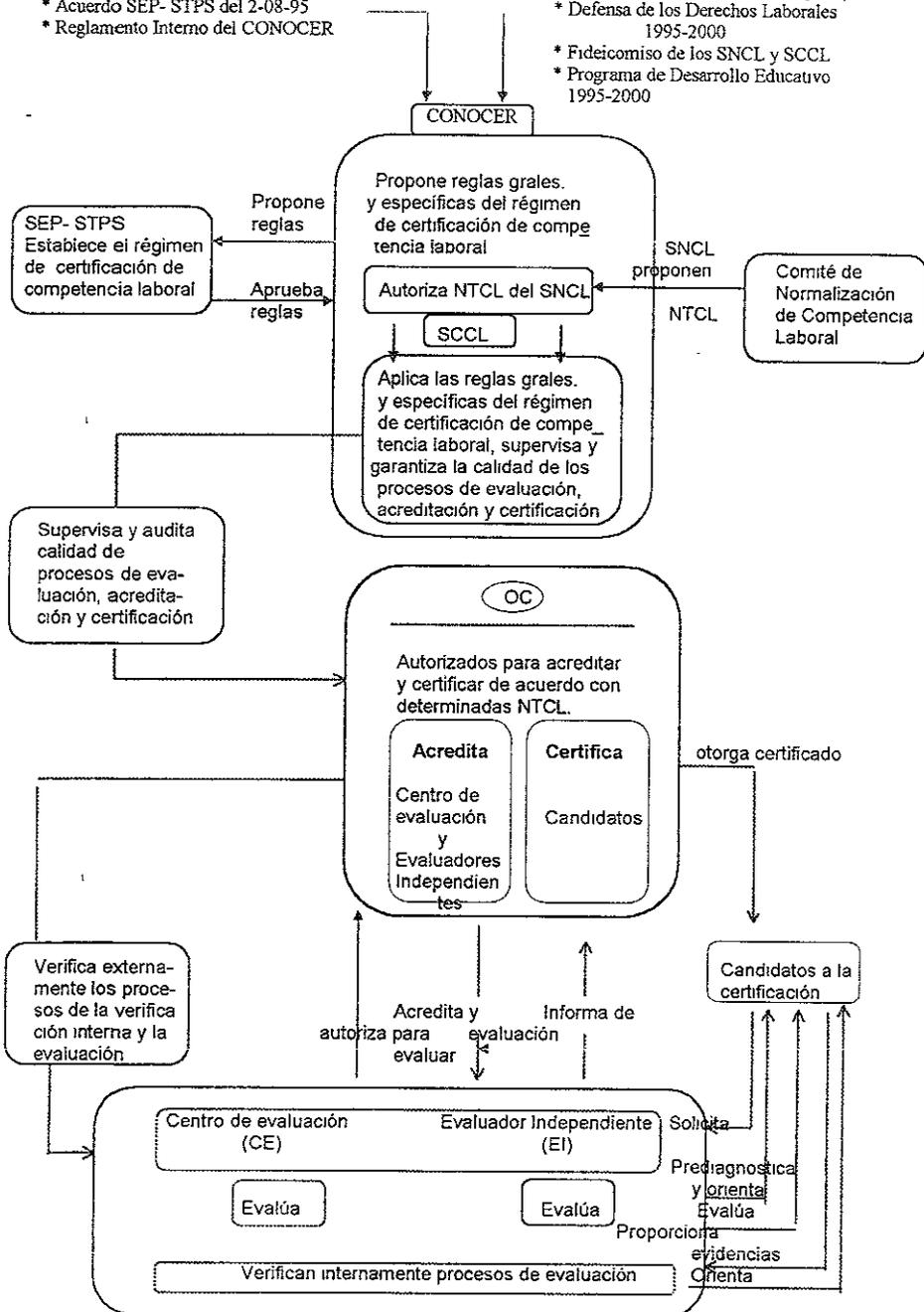
- * Asegurar el desarrollo de una mejor calidad del desempeño laboral en todos los niveles, incluyendo al gerencial.
 - * Aumentar la productividad y competitividad, al contar con personal mejor calificado que responda a las necesidades particulares de cada empresa.
 - * Facilitar los procesos de reclutamiento y selección de personal.
 - * Identificar el nivel personal de calificación, a fin de mejorarlo y facilitar su incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo.
 - * Promover la formación progresiva y apoyar al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.
 - * Facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva.
 - * Brindar información al sector educativo sobre las necesidades reales del sector productivo en cuanto a los requerimientos de calificación de su personal, permitiendo adecuar sus servicios y asegurar su pertinencia.
 - * Vincular los programas educativos con las necesidades de capacitación de las empresas.”
- (18)

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

MODELO GENERAL DE OPERACIONES Sistema de Certificación de Competencia Laboral

- * Ley General de Educación Art 45
- * Ley Federal del trabajo Art 539
- * Acuerdo SEP- STPS del 2-08-95
- * Reglamento Interno del CONOCER

- * Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000
- * Programa de Capacitación, Empleo y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000
- * Fideicomiso de los SNCL y SCCL
- * Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000



6.5. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

6.5.1. *Definición.*

Se encarga de evaluar y certificar los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, independientemente de la forma en que éstos hayan sido adquiridos y con base en una norma de competencia laboral de carácter nacional, definidas por los Comités de Normalización. Con esto, se podrá reconocer la experiencia laboral adquirida por el trabajador, otorgándole la documentación que lo acredite como poseedor de un determinado nivel de competencia en un área ocupacional y que se le sea reconocida por el mercado de trabajo.

La evaluación basada en criterios de competencia laboral, es el procedimiento por medio del cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo. El acceso a la evaluación es independiente de cualquier programa de capacitación. Las evidencias se recogen de la observación directa del desempeño real en un sitio de trabajo o en instalaciones adecuadas y, mediante métodos complementarios, se recogen los tipos de evidencias para identificar los niveles de conocimiento y comprensión.

Por su parte, el sistema de certificación de competencia laboral se conforma por tres niveles de actuación y responsabilidad: en el primer nivel se encuentra el CONOCER; el segundo lo constituyen los organismos certificadoros (OC), y el tercer nivel se integra con los centros de evaluación (CE) y los evaluadores Independientes (EI).

6.5.2. *Objetivos y acciones.*

Objetivos:

- * Reconocer de manera formal las competencias de los trabajadores, adquiridas mediante la capacitación o por experiencia propia
- * Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado laboral, así como desempeñar distintas funciones productivas con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por los centros de trabajo establecidos en las NTCL.
- * Generar oportunidades para la formación y capacitación integral y continua de los individuos.
- * Permitir la acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, así como el desarrollo de su autoestima.
- * Facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo o entre diferentes empresas y ramas de actividad económica, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- * Apoyar a las empresas para detectar las necesidades de capacitación de sus trabajadores.
- * Agilizar y disminuir costos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- * Proporcionar información a los distintos agentes económicos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes laborales de las personas, apoyando la toma de decisiones y la transparencia del mercado laboral.

Acciones:

- Definir los criterios para determinar si un individuo posee los conocimientos, habilidades y destrezas comprendidos en una NTCL, independientemente de la forma en que los haya adquirido.
- Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia de los individuos.
- Establecer el marco normativo que garantice el libre acceso e igualdad a la certificación.
- Promover, autorizar y vigilar por parte del CONOCER la operación de los organismos certificadores, centros de evaluación y evaluadores independientes

6.5.3. Características.

Voluntaria. Cada persona decide libremente el momento en que desee le sea certificada su competencia laboral, lo que significa que no se le impondrá como una exigencia en el ámbito educativo ni laboral.

De tercera parte. Es realizada por órganos especializados que actúan sin ningún interés de parte, denominados Organismos Certificadores de Competencia Laboral, los cuales deben estar reconocidos por los sectores laboral y productivo, ser independiente de los procesos de capacitación y estar acreditados por el CONOCER.

Formato único. Para homogeneizar los certificados de competencia laboral que otorguen los diferentes Organismos Certificadores, se utiliza un formato único que permite su integración en un sistema de información sobre la competencia laboral de los individuos que apoye el funcionamiento del mercado de trabajo y su reconocimiento a nivel nacional.

Transparencia. Los interesados en la certificación tienen acceso al conocimiento de las NTCL y de las formas en que se lleven a cabo los procedimientos de evaluación, verificación y certificación, realizando trámites simples y los estrictamente necesarios para la operación transparente del Sistema de Certificación.

6.5.4. Criterios y principios de los procedimientos de Evaluación y Certificación.

“1. Evaluación.

a. Transparencia y Objetividad-

Los procedimientos de evaluación deben:

- Utilizar métodos e instrumentos claros para todos los usuarios y apegarse a lo que las NTCL de carácter nacional establezcan.
- Reflejar exactamente el desempeño real del individuo, de conformidad con las NTCL de carácter nacional establecidas.
- Dar un trato igual a todas las personas que lo soliciten y aplicar los mismos criterios de evaluación empleados.
- Ser objetivos independientemente de quienes evalúan.

b. Validez.

Los procedimientos de evaluación deben:

- Aportar evidencias mensurables y que sean pruebas realistas del cumplimiento de las normas específicas.
- Ser claros tanto para el evaluador como para el individuo que es evaluado, en relación con las evidencias que se deben generar
- Utilizar métodos e instrumentos capaces de producir las evidencias que comprueben el cumplimiento de la NTCL específica de carácter nacional.
- Garantizar que se mida lo que se debe medir

c. Confiabilidad.

Los procedimientos de evaluación deben:

- Demostrar veracidad cuando distintos evaluadores en diferentes sitios se forman el mismo juicio acerca del mismo candidato, con base en las mismas evidencias.
- Asegurar su calidad mediante la verificación interna y la verificación externa de la evaluación.
- Ser del dominio de los evaluadores.

Al mismo tiempo las evidencias de la evaluación deben cumplir con los siguientes criterios y principios.

a. Validez.

Las evidencias de evaluación deben:

- Reflejar las conductas de desempeño específicas que presuponen los elementos que integran una NTCL de carácter nacional.
- Reflejar el desempeño real del individuo, con resultados medidos y observados.
- Ser producidas en las condiciones previstas por la NTCL de carácter nacional.

b. Autenticidad.

Las evidencias de evaluación deben:

- Ser producidas realmente por el individuo que se evalúa y no como resultado de su equipo

c. Aceptación.

Las evidencias de evaluación deben:

- Ser aceptadas cuando la información que presenta el evaluador está conforme a la descripción de la NTCL específica de carácter nacional.

d. Suficiencia.

Las evidencias de evaluación deben:

- Ser suficientes y de calidad para formar un juicio acerca de la competencia de un individuo, de conformidad con la NTCL de carácter nacional.
- Abarcar todos los elementos señalados en el formato de la norma, a fin de cumplir con todos los criterios establecidos.

2. Certificación.

a) Consistencia y confiabilidad.

Los procedimientos de certificación deben:

- Utilizar técnicas e instrumentos de evaluación consistentes que puedan ser aplicados según las áreas de competencia laboral y niveles de desempeño.
- Asegurar la calidad del certificado mediante los procedimientos de verificación interna y externa de las instancias de evaluación.
- Emitir certificados sólo a quien ha demostrado competencia con base en una NTCL de carácter nacional.
- Fundamentar la certificación en criterios técnicos, que aseguren la obtención de evidencias mensurables y verdaderas sobre las áreas de competencia laboral que se pretende certificar.
- Ser reflejo exacto de la competencia laboral descrita en la NTCL de carácter nacional que se certifica.
- Emitir los certificados en un formato único.
- Mantener los registros de los certificados emitidos.

b) Equidad e imparcialidad.

Los procedimientos de certificación deben:

- Ser de acceso voluntario y libre para todos los individuos que soliciten la evaluación y certificación.
- Estar al alcance de todos.
- Asegurar que las cuotas de certificación de competencia laboral para un mismo tipo de NTCL sean similares en toda la República.
- Garantizar que la cuota de la certificación cubra los gastos del proceso y se mantenga al alcance de los candidatos

c) Control y aseguramiento de calidad.

Los procedimientos de certificación deben:

- Ofrecer la seguridad de que los evaluadores, verificadores internos, verificadores externos y certificadores de la competencia laboral cuenten con la capacidad y, en su momento, el certificado necesario para el desempeño competente de sus funciones.
- Asegurar que el diseño de los procedimientos e instrumentos de evaluación tengan al mismo tiempo validez y confiabilidad y que puedan ser aplicados en distintos contextos
- Asegurar que las actividades en los procesos de evaluación, verificación interna, verificación externa y certificación satisfagan las normas de calidad en todo momento.
- Establecer criterios de calidad para cada etapa de los procesos.” (20)

6.5.5. Proceso de evaluación.

El proceso de evaluación consta de tres etapas:

1. **Elaboración del “Plan de Evaluación”**, el cual detalla la estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato, lo que proporciona transparencia a dicho proceso

2. **Integración del “Portafolios de Evidencias”**, que consta de una recopilación de evidencias que demuestran la competencia del candidato; y

3. **Emisión del “Juicio de Competencia”**, que es el resultado de la comparación de las evidencias recopiladas en el Portafolios contra los Criterios de Desempeño, Evidencias y Campos de Aplicación especificados en la NTCL, y el resultado sólo puede ser “competente” o “todavía no competente”.

De este proceso, el sistema de certificación de competencia laboral genera la cédula de evaluación del candidato, así como su portafolios de evidencias, lo que permitirá una mejor orientación para acrecentar sus conocimientos y acumular su capital intelectual a lo largo de toda su vida productiva, así como facilitar la toma de decisiones respecto a su certificación.

El *Certificado de Competencia Laboral* es otorgado al candidato por el Organismo Certificador, por cada una de las unidades de competencia laboral que en el proceso de evaluación demuestre que es capaz de desempeñar y conforme a la NTCL; es decir, una Norma puede incluir varias unidades de competencia a determinado nivel de complejidad, por lo que el candidato puede certificar su competencia ya sea en toda la norma o sólo en algunas unidades, lo que le permite conocer exactamente lo que necesita aprender para elevar su competencia, transferirla a otras áreas o actividades y decidir el diseño de su propia trayectoria de formación.

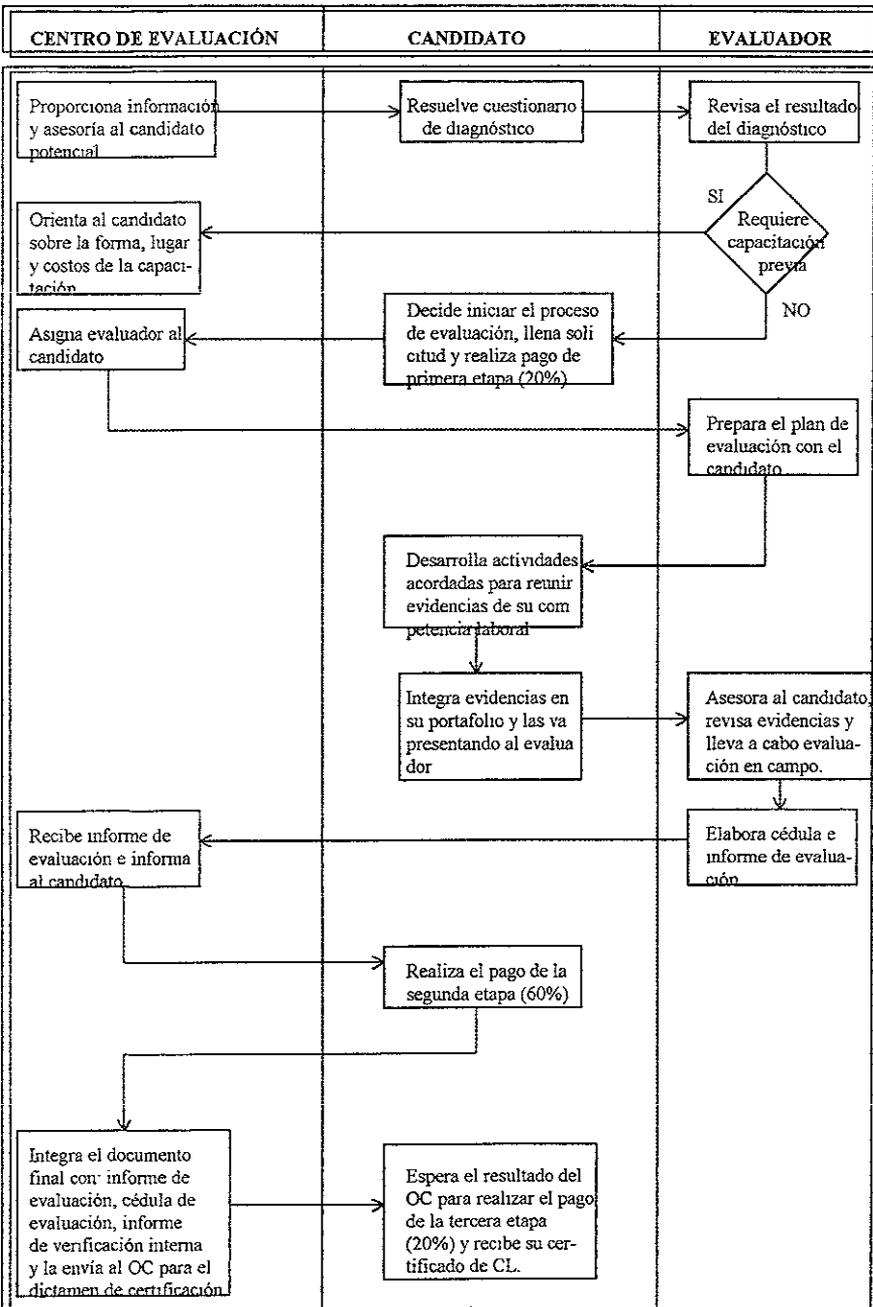
El CONOCER ha establecido el proceso de *verificación*, como un instrumento de aseguramiento de calidad que garantiza que la evaluación se lleva a cabo de manera imparcial transparente y objetiva y asegura que los resultados son válidos y confiables.

La verificación puede ser:

Interna. Es realizada en el propio Centro de Evaluación por un experto en la función laboral evaluada, y que además cuenta con el certificado de competencia laboral en la unidad de “verificación interna”, generando un reporte de verificación interna.

Externa. Se realiza en el Centro de Evaluación por un experto del Organismo Certificador en el área o subárea de competencia laboral de que se trate y que también cuenta con el certificado de competencia laboral en la unidad “verificación externa”, generando un reporte de verificación externa

PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN



6.5.6. *Personas que pueden certificarse.*

Los candidatos a certificación pueden ser las personas desempleadas, los trabajadores en activo, los capacitandos de instituciones educativas públicas y privadas, y cualquier individuo independiente que siga los procesos de evaluación y certificación establecidos por el CONOCER, ya sea por iniciativa propia o mediante el apoyo de la empresa en que preste sus servicios, la escuela en que se capacita o a través de canalización y apoyo que proporcionan los programas CIMO y PROBECAT de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para obtener información y orientación al respecto, las personas que desean la certificación pueden acudir a las áreas de información en las escuelas, empresas y organizaciones empresariales; o bien, directamente a las oficinas del CONOCER o a los Organismo Certificadores acreditados.

Para iniciar su proceso de certificación los candidatos deben realizar una solicitud ante el organismo certificador acreditado en el área de competencia en que desee su certificación. Una vez registrada la solicitud del candidato, el organismo certificador lo remitirá al Centro de Evaluación correspondiente, donde se le aplicará un proceso de “prediagnóstico”, a fin de conocer el estado actual de su competencia laboral; del resultado de éste, se le canaliza directamente al proceso de evaluación o a la de capacitación-evaluación, para adquirir los aprendizajes necesarios conforme a lo que establece la NTCL. La certificación de competencia laboral tiene como base el proceso de evaluación, mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo para determinar si es competente, o todavía no, para realizar una cierta función laboral.

Es importante mencionar que no es necesario que los interesados en certificarse cuenten con antecedentes académicos ya que la certificación reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas de un individuo para desempeñar una función laboral, sin importar la manera en que los adquirió, es decir, la certificación considera el ambiente laboral como fuente educativa y la experiencia en el trabajo como formación. Además, cabe señalar que en caso de no alcanzar el desempeño requerido en una NTCL, los individuos serán considerados como aún no competentes y canalizados a los servicios educativos y de capacitación que ofrezcan opciones para complementar su formación.

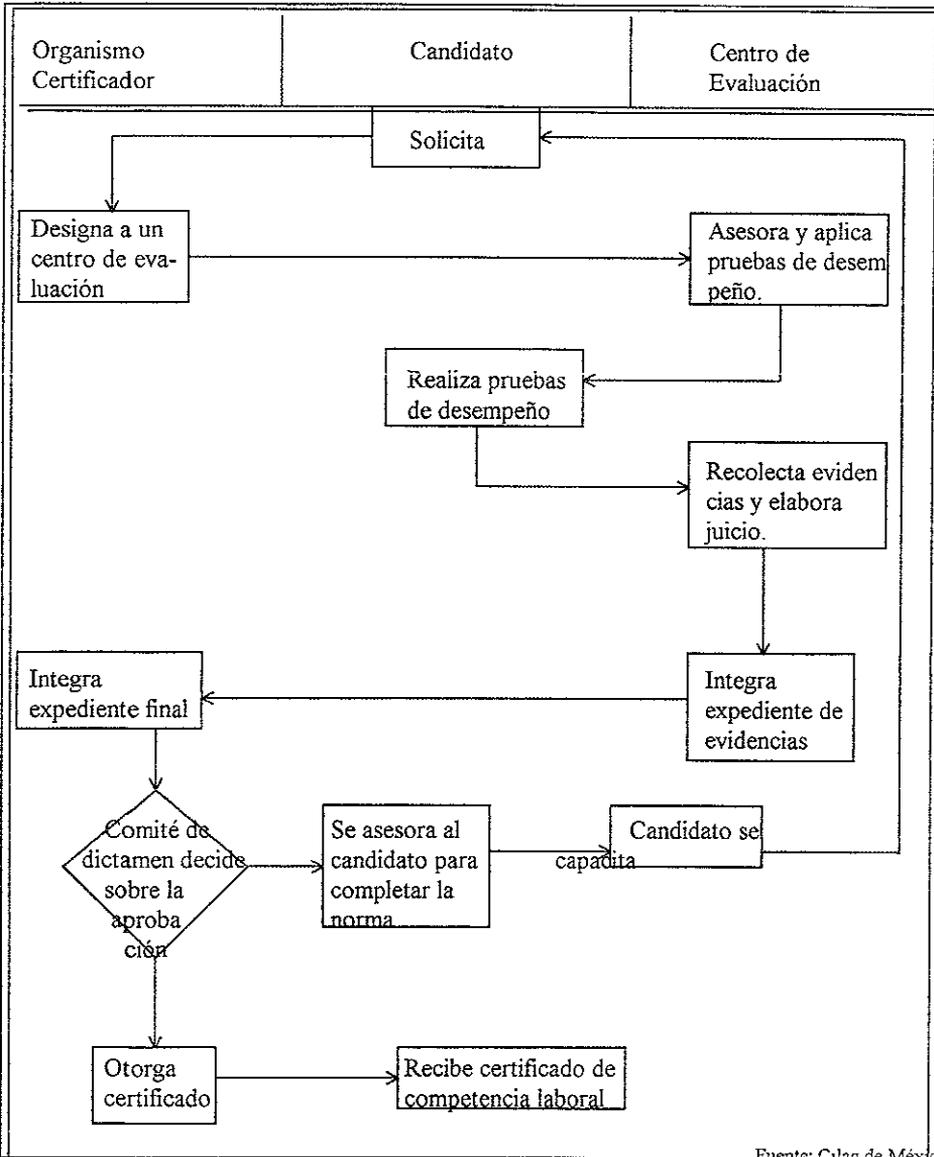
El punto de partida para iniciar la certificación de los trabajadores en activo serán las propias empresas que absorberán los gastos de evaluación si se encuentran acreditadas como centros de evaluación. Respecto a los capacitandos de instituciones públicas el contacto será la propia institución y el costo de la evaluación quedará implícito en los costos de capacitación; para éstos candidatos la certificación podrá provenir de dos fuentes: la propia institución educativa o el programa de becas de capacitación para desempleados (PROBECAT). En el caso de que el capacitando provenga de una institución privada, el contacto y el financiamiento de la evaluación serán por cuenta de esa institución, en tanto que el costo de la certificación correrá por cuenta del capacitando.

Los trabajadores independientes establecerán contacto a través de los organismos certificadores o las unidades promotoras de capacitación del programa Calidad Integral y Modernización (CIMO); en este caso, los gastos correrán por cuenta del trabajador o serán apoyados por el programa CIMO. Finalmente, si se trata de trabajadores desempleados, el contrato podrá establecerse a través del Servicio Nacional de Empleo y ser apoyado por el PROBECAT.

En todos los casos se aplicará un instrumento que permita obtener información acerca del estado en que se encuentra la competencia del candidato y se le orientará hacia la certificación de una unidad o calificación de competencia laboral que pueda demostrar. Posteriormente, el Centro de Evaluación (CE) asignará un evaluador con quien se acordará un plan de evaluación.

El evaluador recogerá las evidencias de desempeño, integrará un portafolios de evidencias y emitirá un juicio. Durante el proceso de evaluación la calidad se garantiza mediante verificaciones internas realizadas en el CE, así como verificaciones externas, que lleva a cabo el Organismo Certificador (OC), cuyo comité de dictamen ratificará o rectificará el juicio. Si el dictamen es positivo, se otorgará el certificado, en caso negativo se asesorará al candidato, invitándolo a capacitarse en aquellos aspectos en los que ha mostrado dificultad.

PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES
(ORGANISMO NACIONAL)



Fuente: Cita de México

6.5.7. Organismos certificadores y Centros de Evaluación.

La certificación de la competencia laboral de los individuos es realizada por los organismos Certificadores de Competencia Laboral, los cuales son promovidos y acreditados por el CONOCER y de conformidad con los lineamientos establecidos.

Los organismos certificadores deben garantizar que actuarán con independencia de los procesos de capacitación y ser ajenos a cualquier relación con los candidatos a la certificación; es decir, que una situación educativa o de capacitación no puede aspirar a acreditarse como Organismo Certificador, pero sí a participar como Centro de Evaluación de Competencia Laboral, debidamente acreditado por algún organismo certificador.

Para contar con la acreditación del CONOCER, entre otros requisitos, la instancia interesada en constituirse como Organismo Certificador debe demostrar que cuenta con capacidad técnica y económica que le permita cumplir con los requerimientos de calidad y equidad del sistema, además de contar con personal competente e infraestructura física y administrativa para el control y manejo de la verificación y certificación de competencia laboral. Asimismo, para operar como Organismo Certificador, deberá cubrir las cuotas de acreditación. Este pago se hará al CONOCER, conforme a los procedimientos que para el efecto han sido establecidos de manera consensada por los sectores y aprobados por el Consejo.

Los organismos certificadores están facultados por el CONOCER para acreditar a personas morales como Centros de Evaluación y a personas físicas como Evaluadores Independientes, con el fin de que lleven a cabo el proceso de evaluación, tomando como base los criterios, lineamientos y mecanismos establecidos por el CONOCER, así como por lo que consigna la NTCL que corresponda.

Para que un Centro de Evaluación o un Evaluador Independiente obtenga su acreditación, deberá contar con:

“* Capacidad técnica: Para recoger suficientes evidencias mediante la observación directa y verificación del desempeño laboral en el sitio de trabajo real o en instalaciones similares a la realidad, así como las evidencias complementarias, que junto con las primeras, conformen un portafolio de evidencias que permitan realizar un juicio acerca de si los candidatos son competentes o todavía no.

En virtud de que el proceso de certificación del personal encargado de las funciones de evaluación y verificación interna requiere de un determinado tiempo, el personal encargado de realizar las funciones de evaluación y verificación interna al inicio de la operación del Centro de Evaluación o Evaluador independiente, deberán demostrar experiencia previa como instructor, supervisor o ser una persona con un desempeño sobresaliente, vinculada con el área o subárea a la que corresponda la NTCL en la que se acreditó al Centro de Evaluación o Evaluador Independiente, en el entendido de que dicho personal deberá obtener su certificación en un plazo máximo de un año para continuar desarrollando sus funciones, salvo prórroga autorizada por el Secretario Ejecutivo del CONOCER.

*** Medios para reunir evidencias, recursos para registros e informes y capacidad administrativa.** Debe contar con los recursos técnicos y administrativos para registrar los resultados de las evaluaciones y realizar el cobro de las cuotas de recuperación de los costos de sus servicios.

Ampliación de cobertura de la acreditación. Para poder solicitar al Organismo Certificador la ampliación de cobertura para evaluar la competencia laboral, de conformidad con otras NTCL, para las que deberá demostrar capacidad técnica e infraestructura suficiente.” (21)

En el mismo sentido que un Organismo Certificador, el Centro de Evaluación deberá asegurar la transparencia, objetividad, confiabilidad y validez de la evaluación que se practique al solicitante “La transparencia se refiere al hecho de que, a través de la explicación de la NTCL, todos los actores del proceso conocen lo que deben demostrar.

La objetividad implica que los juicios se realicen sobre evidencia que presenta el individuo y no sobre las creencias o expectativas que el evaluador tiene acerca de él.

La confiabilidad significa que la evidencia es la misma cuando el instrumento es aplicado por diferentes evaluadores

La validez se asocia a los instrumentos que se utilizan para recoger evidencia y que deben corresponder a la competencia evaluada.

Otro aspecto que debe tener la evaluación son las fuentes de evidencia de donde se extrae la información. Estas deben ser, en primer instancia, las manifestaciones abiertas y observables del desempeño mismo del individuo, en segundo término, los conocimientos que se tienen al respecto, el aprendizaje previo realizado en relación con la competencia y los informes de otras personas. Un tercer aspecto se refiere a las funciones que cumple” Posteriormente con base en los resultados de la evaluación, el Organismo Certificador determinará si procede la expedición de la documentación que reconozca el dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes definidas en la NTCL respectiva.

6.5.8. Validez de la certificación de competencia laboral.

Los certificados de competencia laboral tendrán validez en todo el país, al tener como base su expedición las NTCL con carácter nacional y las reglas generales y específicas de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral aprobadas por el CONOCER. Su reconocimiento a nivel internacional dependerá de la reglamentación existente en cada país.

En el mercado laboral, el certificado proporcionará información oportuna y confiable sobre lo que los individuos conocen y saben hacer en el ámbito de trabajo. Al sistema educativo le ofrecerá información sobre las necesidades reales de calificación del personal del sector productivo, de modo que pueda adecuar sus servicios y asegurar su pertinencia.

6.5.9. Costos.

Actualmente se realizan estudios para determinar las tarifas de la certificación, las cuales buscarán ofrecer la certificación a los trabajadores con costos accesibles y que a su vez permitan al Sistema de Certificación de Competencia Laboral contar con un financiamiento que garantice la calidad en las decisiones de la evaluación y la certificación de competencia laboral y permita mantener y desarrollar el propio sistema. Las tarifas estarán apoyadas en estudios que consideren el financiamiento de sus actores y definirán la forma de beneficiar en lo posible a trabajadores o empleadores que pudieran interesarse, de acuerdo a la posible demanda por la certificación en cada área o subárea de competencia.

Actualmente, existe apoyo económico para el proceso de evaluación y certificación por conducto del Programa de Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT), a cargo

de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), para el caso de personas sin empleo

En este programa hay recursos para apoyar a los trabajadores que cumplan con los requisitos, tanto para la capacitación como para la evaluación y certificación de la competencia laboral. Igualmente el Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la STPS brindará apoyo a las micro, pequeña y medianas empresas en los programas de capacitación y certificación de sus trabajadores

6.5.10. Ventajas de la certificación de competencia laboral.

- * “Reconocimiento a las habilidades y competencias del individuo, adquiridas empíricamente.
- * Eliminación de barreras de entrada tanto para los mercados de trabajo como para los servicios formales de capacitación, a fin de que toda persona tenga la oportunidad y facilidad necesaria para cursar módulos en distintas instituciones de formación y capacitación (CONALEP y CECATI o algún otro centro educativo) y que se le reconozcan como parte de su competencia.
- * El cúmulo de conocimientos y los avances progresivos en el cumplimiento de normas técnicas. La competencia obtenida en centros de formación, más los que se adquieren por la vía de la experiencia laboral, permiten que el individuo vaya acumulando conocimientos, habilidades y destrezas para ir cumpliendo progresivamente con los distintos niveles de complejidad de la norma o, en su caso para transferir su competencia hacia otros campos de actividad laboral.
- * Apoyo a la toma de decisiones en el mercado laboral. El certificado constituirá un elemento muy valioso para la toma de decisiones de individuos, empresas y gobierno, pues proporciona información oportuna y confiable sobre lo que los individuos conocen y saben hacer en el ámbito de trabajo.
- * La reducción de los costos de transacción en el mercado de trabajo. Si las personas tuvieran un certificado que acreditara su competencia laboral, sería más rápida y eficiente la contratación.
- * Facilitar la movilidad horizontal y vertical de la fuerza de trabajo. El sistema facilita la movilidad vertical del trabajador pues la acumulación e integración de conocimientos y experiencias le permitirán ascender y progresar dentro de la empresa o en un sector de actividad. Así, la certificación objetiva posibilita la movilidad laboral y la transferencia de competencias de una empresa a otra o entre ramas y regiones.” (22)

6.5.11. Beneficios que aportan los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

- * Contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo, que permitan precisar las necesidades de las empresas orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir sus costos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- * Compatibilizar el nivel de calificaciones de los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.
- * Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo, que permitan reconocer y acreditar en cada individuo la competencia laboral alcanzada, independientemente de la forma en que ésta fue adquirida.
- * Contar con referencias sobre la calificación idónea a las necesidades del sector productivo, que propicien que las instituciones educativas orienten sus programas de capacitación y de formación en función de la demanda.
- * Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través del fortalecimiento de la calidad de sus recursos humanos, la reducción de accidentes y riesgos de trabajo, el uso eficiente de los recursos disponibles y del mejoramiento del ambiente laboral.

* Facilitar la transferibilidad de competencias laborales en las mismas organizaciones, entre empresas y ramas de actividad, con lo que además de estimular la productividad y competitividad de la economía en su conjunto, se reducen costos ocasionados por la rotación de personal, ya que se disponen de criterios ampliamente aceptados y reconocidos por el mercado.

* Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante el establecimiento de un lenguaje común entre la oferta de educación y capacitación y el sector productivo.

* Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación, conforme a criterios claros y precisos que tiendan a reducir trámites y simplificar procedimientos.

* Establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que de transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones de los individuos y a agentes económicos, y orienten la política pública para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación.

* Contar con recursos técnicos y metodológicos para el desarrollo de la capacitación basada en las NTCL y su certificación, tanto en empresas como en centros educativos.

* Desarrollar y documentar casos piloto en determinadas empresas y sectores, que generen efectos demostrativos para el conjunto de la economía.

6.6. TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Este componente pretende desarrollar un sistema de formación y capacitación que de énfasis a los resultados del aprendizaje, que se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral que sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de toda su vida productiva y para ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad y relevantes que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

Para su desarrollo se realizan pruebas piloto en instituciones educativas y de capacitación a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP), las que permitirán generar experiencia institucional en cuanto a diseño de contenidos educativos con base en normas de competencia, probar metodologías, desarrollar materiales didácticos, mejorar equipamiento y formar personal docente conforme a los principios pedagógicos del enfoque de educación basada en competencia laboral. Con ello, se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y capacitación que se ofrece a la población trabajadora y a la planta productiva.

Las pruebas piloto se realizan en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA) y la Unidad de Ciencia y Tecnología del Mar (UECYTM) de la SEP.

6.7. ESTÍMULOS A LA DEMANDA DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

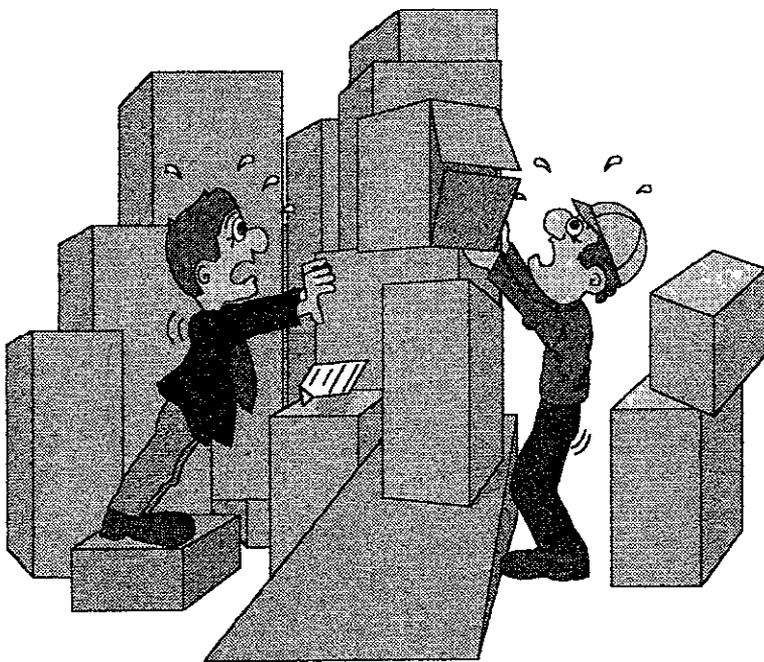
Tiene como finalidad el desarrollar el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento equitativo de apoyos económicos, tanto a la población desempleada y trabajadores en activo, como a empresas que participen y promuevan la capacitación y certificación de sus trabajadores.

Contempla el desarrollo de experiencias piloto en empresas que permitan estimular la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral y apoyar la capacitación a trabajadores

6.8. INFORMACIÓN, EVALUACIÓN Y ESTUDIOS

Tiene como objetivos establecer un sistema de información en el mercado de trabajo y en los sistemas de formación y capacitación que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a sus otros componentes.

7. CASO PRÁCTICO



7. CASO PRÁCTICO

CILAG DE MÉXICO S.A. DE C.V.

CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

1. CARRERA

Licenciado en Administración.

2. ÁREA

Administración.

3. TEMA GENÉRICO

Administración de Recursos Humanos

4. TEMA ESPECÍFICO

Capacitación.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en México carecen de instrumentos objetivos para capacitar y seleccionar al personal. Las descripciones de puestos no cubren plenamente estas necesidades ya que describen las funciones y requerimientos de formación general; mientras que la capacitación y el adiestramiento requieren de especificaciones concretas y medibles a través de estándares o normas establecidas con parámetros objetivos y con indicadores claros de la habilidad expresada en **competencias laborales**, las que se definen así: **son las aptitudes de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados de calidad esperados.**

Así mismo, la preparación técnica en México no cuenta con instrumentos ni con retroalimentación para adecuar la formación a las necesidades reales que requiere la competitividad del país, por lo que mucho esfuerzo se pierde, lo que es peor se frustran estudiantes al no estar capacitados conforme a las exigencias del mercado laboral.

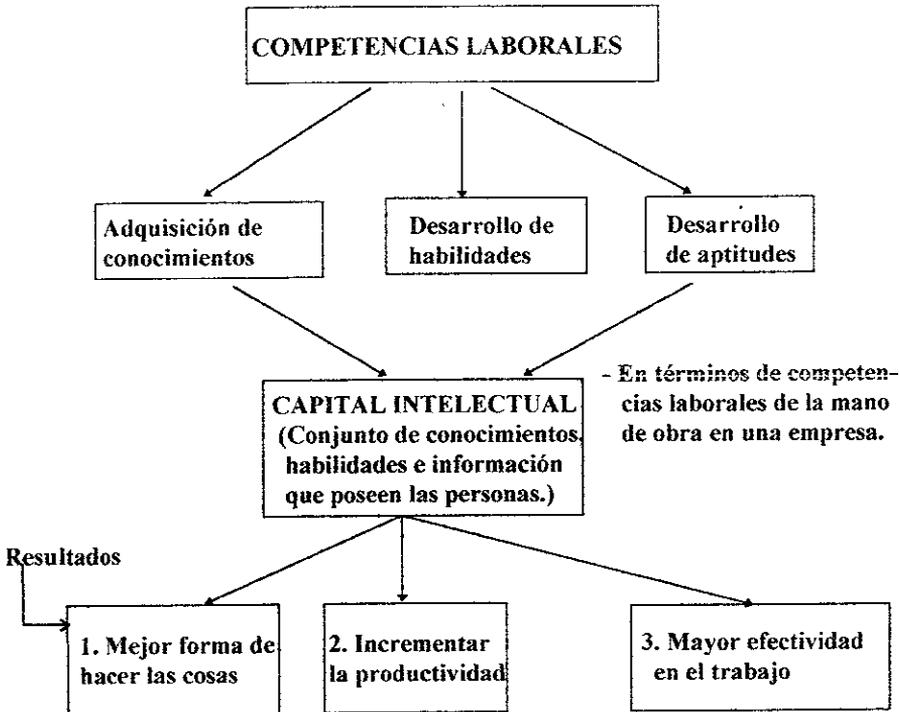
6. HIPÓTESIS

La competitividad del país aumentará en razón del incremento del capital intelectual, el cual se favorecerá por las competencias laborales.

Esta hipótesis está ligada a las siguientes premisas:

- 1a. < La certificación de competencia laboral permitirá incrementar la capacitación y el adiestramiento de recursos humanos y por ende la productividad y la satisfacción del trabajador técnico y profesional.
- 2a. < La preparación técnica en tecnológicos y universidades se incrementa con las normas y certificación de competencia laboral en México.

ESQUEMA DE LA HIPÓTESIS



7. INVESTIGACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para comprobar nuestra hipótesis recurrimos al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), para obtener información de investigaciones realizadas sobre el tema, quienes nos proporcionaron documentación y nos asignaron una empresa que opera con empleados certificados. Esta empresa es Cilag de México S.A. de C.V. dedicada a la fabricación y comercialización de productos para el cuidado de la salud.

En esta empresa investigamos resultados de la aplicación sistemática de la certificación de basada en competencias laborales tales como:

- * productividad y calidad.
- * satisfacción del personal certificado.
- * remuneración.

(Anexo a nuestra investigación aparecen datos sobre esta empresa y el por qué decidió utilizar este sistema).

MARCO TEORICO

La investigación para la realización de nuestra tesis se basa en los fundamentos de administración como: la escuela de la administración científica donde abarcamos las aportaciones de Taylor, Fayol, los esposos Gilbreth y Gantt con el fin de conocer los primeros estudios que éstos realizaron acerca del desarrollo y superación laboral del personal.

Además se recabó información sobre calidad y las normas ISO 9000 para conocer las bases y orígenes de las mismas, tanto de los productos y servicios como del mismo personal a partir de normas y certificaciones.

Posteriormente, consultamos información referente a la capacitación con el objeto de conocer su base legal, comprender su proceso así como descubrir la importancia que tiene para contribuir al desarrollo del personal, en lo que al ámbito laboral se refiere.

Por otra parte, se investigó sobre el tema de competencia laboral enfocándonos en sus orígenes y en la finalidad que persigue.

Finalmente en lo que respecta a los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, nos basamos en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) para conocer la forma en la que están integrados, sus objetivos y funciones.

Cabe mencionar que la información tanto para el planteamiento y la hipótesis así como la del desarrollo del marco teórico fue recabada a través de entrevistas y de fuentes internas y externas:

Fuentes internas:

Investigación documental.

Videos(proporcionados por Cilag de México.)

Fuentes externas:

Internet.

Revistas y publicaciones del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) y otras como Administrate Hoy y Proyección Humana

Información documental publicada por el CONOCER.

La información necesaria para el caso práctico se recopiló por medio de las fuentes internas, antes mencionadas y de cuestionarios, los cuales se aplicaron únicamente a las personas certificadas del área de ventas de la empresa Cilag de México, las cuales son objeto de éste estudio. Lo anterior se realizó por medio de un muestreo de tipo aleatorio simple al cual podemos definir en base a dos condiciones.

a. Cada elemento tiene igual oportunidad de seleccionarse y

b. Cada combinación de los n elementos muestrales tiene igual oportunidad de seleccionarse.

Se decidió utilizar un tipo de muestreo probabilístico debido a que cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. Además de que el muestreo se realiza mediante reglas de decisión matemáticas que no permiten discreción al investigador y por otra parte nos permite calcular el grado hasta el cual el valor de la muestra puede diferir del valor de la población de interés a lo cual se le nombra error muestral.

Es necesario aclarar que no se utilizó el muestreo no probabilístico debido a que la selección de un elemento de la población para que forme parte de la muestra se basa en el criterio del investigador por lo que no existe alguna oportunidad conocida por cualquier elemento particular de la población que se ha seleccionado y en consecuencia no se puede calcular el error muestral que ha ocurrido.

OBJETIVOS:

- Determinar la efectividad de la implantación del proyecto de certificación de competencia laboral en una empresa de la industria farmacéutica (Cilag de México S.A. de C V)
- Determinar si los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral ayudan a aumentar el la productividad y la satisfacción personal del trabajador así como a mejorar la capacitación y el adiestramiento de los recursos humanos
- Demostrar que las competencias laborales incrementan la calidad del capital intelectual y por ende hacen más eficiente su desempeño en las empresas.
- Determinar si la capacitación y la certificación de competencias laborales son realmente entendibles y están relacionadas a las actividades que realiza el trabajador en el área de trabajo
- Conocer el interés que existe por parte del trabajador, de la industria farmacéutica, hacia el sistema de certificación de competencia laboral.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CILAG DE MÉXICO S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

Cilag de México es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos para el cuidado de la salud. En el año de 1978 inaugura sus operaciones en México, en dicho año ocupaba el lugar número 64 de la industria, conforme a su participación en el mercado de medicamentos; en la actualidad se ubica dentro de las diez empresas de mayor participación en el mercado farmacéutico nacional.

Esta empresa tiene la expectativa de ser líder de la industria farmacéutica para lo cual considera importante abocarse en la educación y la capacitación para el trabajo puesto que ambas se relacionan con la dinámica del cambio científico, cultural y tecnológico

En Cilag de México el cambio es considerado como el resultado de una nueva forma de relacionar lo económico, lo político y lo social, lo cual exige a las personas que quieren ser competitivas poner en práctica nuevos conocimientos y formas de hacer las cosas para lograr una mayor productividad en el trabajo. Es por ello que la empresa está segura que el elemento sustancial es el capital intelectual, esto se refiere a los conocimientos, habilidades e información que poseen las personas y que los aplican en su trabajo, transformando e innovando la manera de hacer las cosas, buscando una mayor productividad y efectividad.

Esta es la razón que explica el por qué la empresa adoptó el modelo de competencia laboral desarrollado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), además de que la propuesta del modelo de CONOCER coincidía en mucho con lo que en Cilag de México se venía realizando tiempo atrás.

En 1998 Cilag de México inició a nivel interno estudios y trabajos que culminaron en el mes de septiembre con la instauración de ésta empresa como caso piloto de la industria farmacéutica. El iniciar un proyecto de esta naturaleza requirió del involucramiento y aceptación de las altas autoridades de la organización y de la participación activa de personas claves de la empresa que conocieran a fondo a la organización y las funciones de las áreas y de las posiciones, elementos indispensables en la definición del mapa funcional y las calificaciones o normas técnicas de competencia laboral.

El grupo de trabajo que ha intervenido esta conformado por más de 30 personas sin contar a los consultores del CONOCER, quienes apoyaron a la empresa en diferentes etapas y momentos del proyecto.

Anteriormente se detectó en Cilag de México, mediante el uso de diferentes herramientas, la necesidad de capacitación de las personas, se desarrollaron e impartieron una gran cantidad de cursos, se verificaron mediante evaluaciones que las personas adquieren nuevos conocimientos, pero lo que hasta hoy no han podido asegurar es que estos conocimientos sean los adecuados y además que las personas los apliquen en el trabajo logrando una mayor productividad, impactando positivamente los resultados del negocio, ya que la capacitación puede ser excelente pero ésta sólo se queda a nivel de conocimientos.

El enfoque de capacitación por competencias que se incluye en el modelo de CONOCER abarca tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de habilidades y aptitudes para el trabajo, es completo e integral, pues al estar referido a las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), permite identificar necesidades personales de capacitación y establecer planes personalizados de capacitación que posibilitan que las personas adquieran los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para ser competentes, de acuerdo a las NTCL

OBJETIVOS DE CILAG DE MÉXICO AL IMPLEMENTAR EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL.

- Garantizar que todas las personas que trabajan en la empresa, independientemente del área y función que desempeñen, posean los atributos (conocimientos, habilidades y aptitudes) necesarios conforme a las NTCL, para el correcto desempeño de sus funciones. Esto es, garantizar que el personal sea competente para realizar su trabajo.
- Incrementar la productividad y efectividad del trabajo de todas las personas.

PROCESO DE CAPACITACIÓN.

En cuanto al proceso de capacitación se presentó el programa de capacitación por competencia laboral de Cilag de México, a los expertos del CONOCER. Al respecto de la capacitación por competencias es importante señalar que en Janssen este proceso desde hace algunos años, está basado en el uso de la más moderna tecnología en comunicación (manuales interactivos, multimedia, videoconferencias, intranet-internet) con excelentes resultados.

En el modelo de competencias, las normas técnicas constituyen el punto de unión entre el trabajo y la capacitación, es por esto que la definición de las NTCL permitió adecuar la oferta de capacitación en la empresa, a las competencias que deben tener los vendedores.

El proceso de capacitación por competencias en Cilag de México se caracteriza por.

- Estar basado en el uso efectivo de tecnología de vanguardia.
- Romper con el paradigma de la capacitación presencial pues al hacerse a distancia involucra y hace más responsable al participante de su propio desarrollo.
- Respetar el ritmo de aprendizaje de las personas permitiendo el incremento constante en el conocimiento
- Permitir la descentralización del proceso de enseñanza-aprendizaje haciéndolo más flexible.
- Estar basados en las NTCL e incluir temas afines a las competencias que se deben desarrollar.
- No estar diseñados y definidos por “externos expertos”, sino con la participación de los vendedores.
- El material didáctico esté basado, en simulaciones de la realidad, estimulando el aprendizaje teórico-práctico.
- Porque las herramientas y materiales de capacitación permiten la interacción activa y participativa del capacitado, quien prácticamente descubre el conocimiento.
- Su actualización constante acorde a los cambios en el entorno: el mercado y la tecnología.

En pocas palabras se puede decir que el proceso de capacitación por competencias que se ha impulsado, basado en el uso de nuevas tecnologías, ha permitido un manejo libre de información, sin barreras de espacio ni de tiempo, lo que permite una nueva forma de relacionarse a las personas con la cultura y el conocimiento.

IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

El proyecto se aplicó en tres áreas importantes de la empresa: ventas, manufactura y mercadotecnia.

En lo que se refiere al área de ventas, las NTCL de empresa, se refieren a las funciones que debe realizar el vendedor de productos farmacéuticos, así como las del supervisor o gerente de distrito. De estas calificaciones la referente a la "promoción y venta de productos farmacéuticos" fue sometida al Comité Técnico de la Industria farmacéutica (COINFA) y aprobada en el mes de agosto de 1998.

Comité de Normalización de Competencia Laboral de la Industria Farmacéutica

Consulta al Sector Farmacéutico

Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica

ASISTENTES

NOMBRE	EMPRESA
Alma Isabel Pérez	Wyeth
José Luis Palafox Hernández	Wyeth
Roberto Galán Alemán	Suplementos Médicos Quirúrgicos
Alejandro Márquez C.	Psicofarma S.A. de C.V.
Alicia Ruiz Luna.	Serono de México.
Arturo Casas.	Abbot de México S.A. de C.V.
Francisco Ruiz P	Serono de México.
Susana G. Gutiérrez	Abbot de México S.A. de C.V.
Jorge Pi Orozco.	Janssen Farmacéutica.
Guillermo Ugarte	Janssen Farmacéutica.
Rafael Guarneros.	Fustery de México.
Hebe Lima Ventura	IMECAQUIF.

Para realizar la consulta al sector farmacéutico se utilizó un cuestionario concluyendo que:

* Las calificaciones expresan funciones reconocidas para el medio laboral de referencia, utilizando un lenguaje usual en el sector farmacéutico y están escritas en forma clara y concreta expresando resultados posibles de alcanzarse por una sola persona

* Se mencionó que una persona que sea certificada como competente en éstas calificaciones dentro del sector farmacéutico posiblemente podría ser competente en otros sectores productivos en los que se realicen ventas intangibles.

* Se señaló que éstas calificaciones permitirán que un trabajador sepa lo que debe hacer y cómo hacerlo para demostrar que es capaz de desarrollar determinada función laboral y posteriormente pueda ser certificado en alguna calificación.

* La calificación es clara para las personas que posteriormente desarrollan el papel de evaluadores, así como para las personas que desarrollan funciones de capacitación.

CASO PILOTO JANSSEN FARMACÉUTICA
Normas Técnicas de Competencia Laboral
Área de Ventas

Calificación 1 -----	Unidad I
Promoción y venta de	Promoción de productos farmacéuticos
productos farmacéuticos	Unidad II
	Venta de productos farmacéuticos
Calificación 2 -----	Unidad I
Administración del	Administración del territorio asignado
territorio y	para lograr ventas crecientes
asesoría de productos	Unidad II
farmacéuticos	Asesoría al cliente sobre productos
	farmacéuticos
Calificación 3 -----	Unidad I
Desarrollo gerencial	Proporcionar un clima libre de riesgos
en ventas	Unidad II
	Reclutamiento, selección, contratación,
	desarrollo y evaluación de vendedores/
	organización de equipos de trabajo
	Unidad III
	Trabajo gerencial productivo (planeación,
	seguimiento y evaluación de resultados)

MAPA FUNCIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Producir y comercializar productos químico-farmacéuticos, nutricionales, auxiliares y equipos cumpliendo con el marco legal vigente

1 Investigar y desarrollar productos farmacéuticos, nutricionales y auxiliares

2 Lograr la penetración y permanencia en el mercado comercializando productos y servicios

3 Manufacturar productos farmacéuticos, nutricionales, auxiliares y equipos

4 Asegurar la calidad de los procesos productivos y servicios de acuerdo con las normas vigentes

5 Administrar los recursos propiciando su óptimo aprovechamiento

2.1 Vender y posicionar los productos de acuerdo con el plan de mercado

2.2 Determinar estrategias de comercialización acordes con las políticas de la empresa

2.1 Vender y posicionar los productos de acuerdo con el plan de mercado

2.1.1 Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes

2.1.2 Elaborar y actualizar el censo de clientes del territorio asignado acorde con los objetivos de área de ventas

2.1.3 Lograr la distribución de los productos con los clientes

2.1.4 Brindar asesoría de acuerdo con el plan de mercado

2.1.5 Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado

2.1.6 Realizar la promoción de productos farmacéuticos de acuerdo con la estructura del área de ventas

2.1.7 Determinar cuotas de venta que impliquen crecimiento en su distrito.

2.2.1 Definir planes de acción con base en el análisis ventas vs gastos

2.2.2 Determinar cuotas de venta que impliquen crecimiento en su distrito.

2.2.3 Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de ventas

2.2.4 Determinar prioridades de venta de acuerdo con los objetivos establecidos

2.2.5 Determinar metas a mediano plazo que impliquen crecimiento en su participación de mercado

2.2.6 Determinar estrategias y planes de acción basados en el conocimiento de la competencia

2.2.7 Planear su trabajo acorde con los objetivos de su territorio

2.2 Determinar estrategias de comercialización acordes con las políticas de la empresa

5 Administrar los recursos propiciando su óptimo aprovechamiento.

5.1 Administrar los recursos humanos promoviendo el bienestar, el desarrollo y la eficiencia de los mismos

5.2 Asegurar el máximo rendimiento de la inversión y aprovechamiento de los recursos financieros, implementando las acciones necesarias

5.3 Lograr condiciones óptimas de operación estableciendo los diferentes programas de mantenimiento e ingeniería

5.4 Administrar los recursos tecnológicos

5.5 Administrar eficientemente los recursos materiales y económicos asignados

5.1 Administrar los recursos humanos promoviendo el bienestar, el desarrollo y la eficiencia de los mismos

5.1.1 Contratar al personal de acuerdo con las necesidades y políticas de la empresa.

5.1.2 Capacitar al personal de acuerdo con las necesidades y políticas de la empresa

5.1.3 Promover un clima laboral favorable con y entre los trabajadores

5.1.4 Establecer directrices sobre organización, procedimientos y políticas a través del diseño de manuales

5.1.5 Propiciar un ambiente de trabajo seguro

5.1.6 Coordinar las actividades de su equipo de trabajo

5.1.2.1 Brindar entrenamiento a su personal de acuerdo con sus necesidades.

5.1.2.2 Evaluar los planes de capacitación para detectar áreas de mejora

5.1.2.3 Realizar planes de capacitación apegados a los objetivos de la empresa

5.1.2.4 Impartir cursos cubriendo el plan de capacitación

5.2. Asegurar el máximo rendimiento de la inversión y aprovechamiento de los recursos financieros, implementando las acciones necesarias

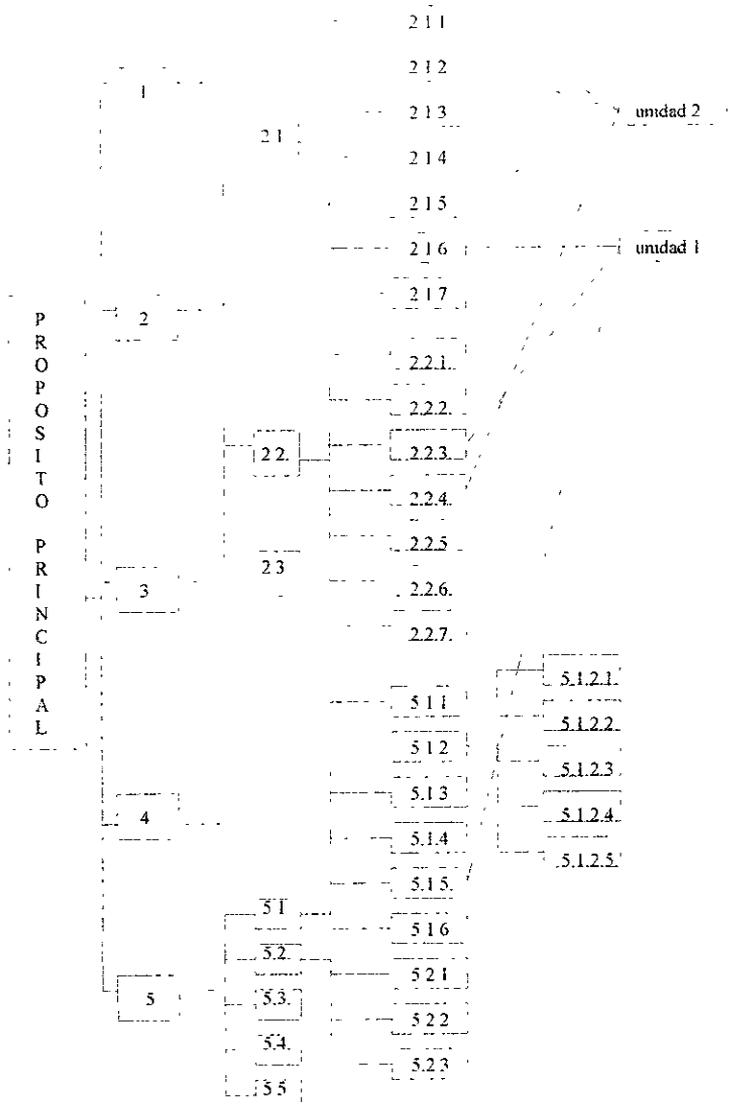
5.2.1. Coordinar el cumplimiento de la cobranza, depósito y devoluciones en el tiempo estipulado.

5.2.2 Mantener los días cartera acorde con la política de crédito de la empresa

5.2.3 Efectuar los pagos a los clientes en el tiempo estipulado

5.2.4 Definir planes de acción que incrementen productividad

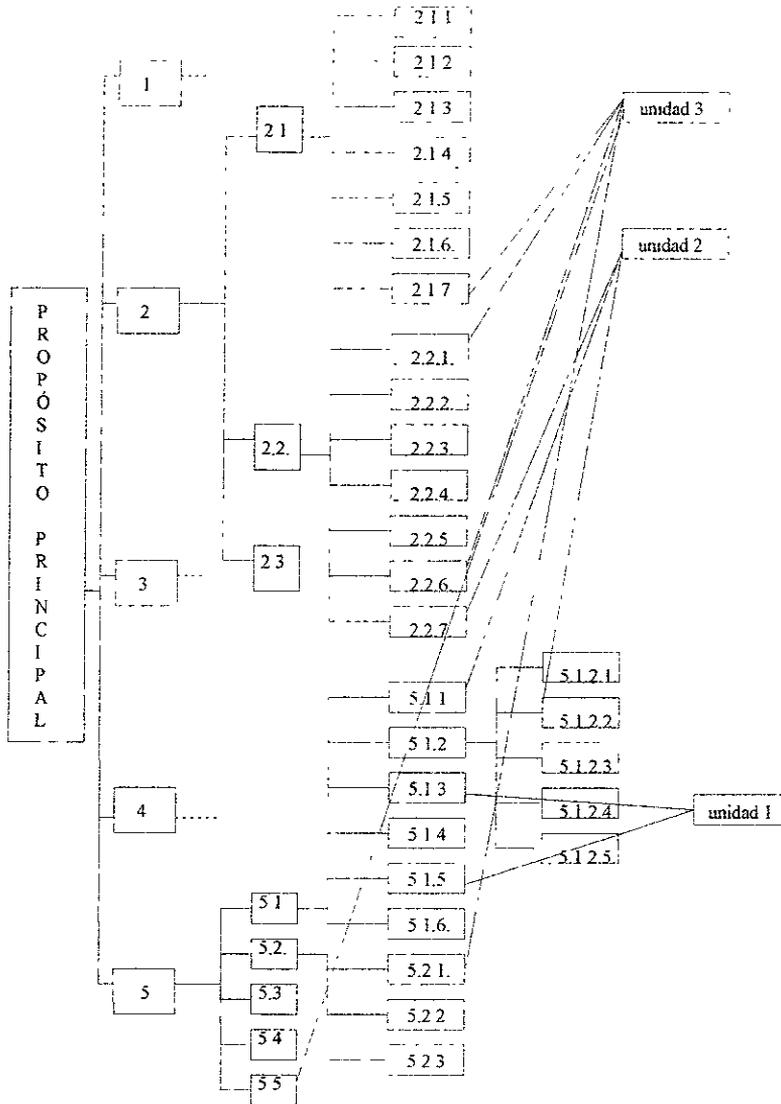
ESTRUCTURA DE LA CALIFICACIÓN "PROMOCIÓN Y VENTAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS"



ESTRUCTURA DE LA CALIFICACIÓN "ADMINISTRACIÓN DEL TERRITORIO Y ASESORÍA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS"

P R O P Ó S I T O P R I N C I P A L	1		211		
			212		
			213	unidad 1	
			214		
			215		
	2	21		216	unidad 2
				217	
				221	
				222	
			22	223	
				224	
				225	
	3		23	226	
				227	
				511	512.1
				512	512.2
				513	512.3
4				514	512.4
				515	512.5
		51	516		
		52	521		
	5		53	522	
		54	523		
		55			

ESTRUCTURA DE LA CALIFICACIÓN “DESARROLLO GERENCIAL EN VENTAS”



CALIFICACIÓN I.

PROMOCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

Propósito:

Esta calificación se refiere a las competencias de los vendedores de productos farmacéuticos para lograr una comunicación clara hacia sus clientes, para analizar y tener un dominio total de su territorio, realizando un plan de trabajo que le permita tener la distribución de todos sus productos y conseguir ventas crecientes con los clientes más potenciales, en un ambiente seguro

Nivel de competencia: 2

Justificación: El vendedor de productos farmacéuticos requiere de competencias en un conjunto significativo de actividades variadas realizadas en diversos contextos. Algunas de las actividades son complejas y no rutinarias. Su grado de autonomía es bajo. Esta función requiere colaboración con otros y trabajo en equipo.

Área de competencia: Venta de bienes y servicios.

Subárea de competencia: Comercio.

Tipo de norma: De empresa.

Cobertura: Estas funciones tienen aplicación en todas las áreas de ventas del Sector Farmacéutico, así como en muchos otros sectores productivos.

Tiempo en que deberá revisarse: Dos años.

Justificación: Se considera que en este lapso no se den cambios radicales en las funciones que desarrollan estas personas.

Unidades que conforman la calificación:

Unidad I. Promoción de productos farmacéuticos.

Unidad II. Venta de productos farmacéuticos.

CALIFICACIÓN I

Unidad I. Promoción de productos farmacéuticos.

Propósito: Proporcionar parámetros que permitan identificar la habilidad del vendedor, evidenciando su capacidad para comunicarse con sus clientes como son sus compañeros de trabajo así como con sus superiores; esto propiciará la colocación de sus productos con cada cliente potencial de su territorio en un ambiente seguro

Elementos que conforman la unidad:

Elemento 1. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta.

Elemento 2. Propiciar un ambiente seguro en su área de trabajo.

Elemento 3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos, de acuerdo con la estructura del área.

Unidad II. Venta de productos farmacéuticos.

Propósito. Esta unidad se refiere a las competencias de las personas que realizan funciones relacionadas con las ventas de productos farmacéuticos. Para tal fin, requerirán competencias para analizar y tener un dominio total de su territorio, realizando un plan de trabajo que les permita tener la distribución de todos sus productos y conseguir crecientes con sus clientes.

Elementos que conforman la unidad:

Elemento 1. Determinar prioridades de venta de acuerdo con los objetivos establecidos.

Elemento 2. Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes.

Elemento 3. Elaborar y actualizar el censo de clientes en el territorio asignado acorde con las directrices del área de ventas

Elemento 4. Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado.

Unidad I. Promoción de productos farmacéuticos

Elemento 1/3. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando

1. El plan de visitas de sus clientes se cumple priorizando el potencial apegado con las directrices de mercadotecnia.
2. La información del mercado se recaba y registra en el SEAC.
3. La información de mercado se registra en la computadora y se transmite a oficinas centrales.
4. El plan de trabajo se elabora considerando las zonas de riesgo.

Campo de aplicación:

Categoría	Clase
Plan:	Diario
	Semanal
	Ciclo.
Clientes:	Reales
	Potenciales.

Evidencias por desempeño:

Actualización y cumplimiento de las citas de contrato.

Plan de trabajo acorde con el potencial de los clientes.

Movimientos en la clasificación de la base de datos.

Evidencias de conocimiento:

El territorio

El potencial de sus clientes.

Parámetros de evaluación.

El sistema SEAC

Elemento 2/3. Propiciar un ambiente seguro en su área de trabajo

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando:

1. Las medidas preventivas de seguridad son aplicadas de acuerdo con las situaciones de riesgo que se presentan
2. Los procedimientos utilizados, en caso de siniestros, corresponden con los indicados para cada caso
3. Los reportes de daños en su persona, sus herramientas de trabajo o la pérdida de los mismos, los elabora y los envía a su jefe inmediato dentro de 24 horas siguientes.
4. Las áreas restringidas indicadas por el cliente se respetan de manera permanente
5. El mantenimiento indicado en el carnet de servicio para su automóvil se brinda en el momento indicado.
6. Las herramientas de trabajo las utiliza previniendo accidentes

Campo de aplicación:

Categoría	Clase
Ambito de trabajo	Medios de transporte. Edificios Trayectos y rutas de trabajo.
Área de trabajo	Interiores. Exteriores.
Situaciones de riesgo	A su patrimonio. A su integridad física. Al patrimonio de la empresa.
Equipos	De cómputo. De comunicación

Evidencias por desempeño:

Reportes de daños

Herramientas de trabajo en buenas condiciones.

Registro de mantenimiento del automóvil.

Evidencias de conocimiento:

Las políticas de seguridad de la empresa.

Los procedimientos respectivos en casos de siniestro.

Los teléfonos de emergencia.

Las rutas de evacuación.

El reglamento de tránsito.

Elemento 3/3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos, de acuerdo con la estructura del área

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando:

- 1 El producto en promoción está en el punto de venta activo.
- 2 Las necesidades del cliente se identifican y se cubren en el momento oportuno
- 3 La promoción de productos farmacéuticos se apoya en alguna técnica de venta
- 4 La promoción de productos farmacéuticos se apoya en las herramientas y materiales proporcionados por la empresa.
5. Los clientes son identificados y clasificados de acuerdo con los productos en promoción

Campo de aplicación:

Categoría	Clases.
Clientes	Potenciales
	Reales.

Evidencias por desempeño

El producto en exhibición

Las opiniones de sus clientes

La clasificación de clientes potenciales.

La promoción con la computadora.

Evidencias de conocimiento:

La estructura promocional de su producto.

Localización del punto de venta activo.

Alguna técnica de venta.

Los límites de su territorio.

Las herramientas y materiales proporcionados por la empresa.

Manejo de la computadora.

La estrategia, objetivos de comunicación y proposición única de ventas.

Elemento 2/4. Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes.

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando:

1. El código de producto por cliente se obtiene en la forma indicada por el área de ventas
2. La colocación, existencia y exhibición de los productos con el cliente se verifica en todas las visitas.
3. Los nuevos productos se dan a conocer a todo el personal de sus clientes

Campo de aplicación:

Categoría:	Clase
Cliente:	Mayorista
	Cadena de farmacias
	Personal médico, paramédico y enfermeras.
	Personal administrativo

Evidencias por desempeño:

Los códigos de los productos.

Las entrevistas con los clientes.

La exhibición y existencia de los productos en los establecimientos de los clientes

Reporte de trabajo del día.

Evidencias de conocimiento:

Conocimiento integral del producto.

El manual de políticas y procedimientos del área de ventas.

Punto de venta activo.

El procedimiento para el alta de los productos de cada cliente.

Elemento 3/4. Elaborar y actualizar el censo de clientes en el territorio asignado acorde con las directrices del área de ventas

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando.

1. Los procedimientos para actualizar su cartera de clientes se ejecutan en la manera indicada.
2. Todos los clientes de su territorio estén censados
3. Todos los clientes se clasifican de acuerdo con su potencialidad.
4. Las diferentes fuentes de información se consultan permanentemente.
5. Los clientes potenciales, para los productos, se identifican y clasifican de acuerdo con directrices del área de ventas.
6. El censo de todos sus clientes de su territorio se actualiza de manera constante.

Campo de aplicación:

Categoría	Clases
Modificaciones	Altas
	Bajas
	Cambios.
Clientes	Potenciales
	Reales
Fuentes de información	Oficiales.
	Privadas.

Evidencias por desempeño:

Información actualizada en la base de datos.

El censo y clasificación de clientes.

Fuentes de información.

Domino de los procedimientos.

Evidencias de conocimiento:

Límites de su territorio.

Parámetros de clasificación de sus clientes.

Las fuentes para obtener información.

Los procedimientos para actualizar su base de datos.

Elemento 4/4. Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado.

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando:

- i El concepto del producto se transmite de una manera clara y convincente
2. Las promociones vendedoras se realizan ante cualquier tipo de cliente.
- 3 La técnica de ventas se aplica en las diferentes fases de la entrevista.
4. Las estrategias de mercadeo se aplican de acuerdo con las necesidades del cliente.
- 5 Los materiales de apoyo se utilizan de forma personalizada y oportuna de acuerdo al tipo de cliente
- 6 La venta se cierra en el momento adecuado.

Campo de aplicación:

Categorías.	Clase.
Técnica de venta.	Antes de la entrevista. Durante la entrevista. Después de la entrevista.

Evidencias por desempeño:

Congruencia entre su lenguaje verbal y su lenguaje no verbal.

Adaptabilidad a cualquier tipo de cliente.

Clima de confianza durante la entrevista.

La venta del concepto del producto

La cobertura de objetivos de ventas.

Ausencia de sobreventa ante el cliente

El logro del compromiso

La evolución de los productos.

Evidencias de conocimiento:

El producto y su estrategia de venta

Anatomía, fisiología, patología y farmacología en relación con sus productos.

La competencia.

La tipología de los clientes.

Las técnicas de venta

Las estrategias de mercadeo.

Los materiales de apoyo.

El hábito de prescripción de los clientes

CALIFICACIÓN 2

PLANEACIÓN DE VENTAS EN EL TERRITORIO Y ASESORÍA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

Propósito:

Esta calificación se refiere a las competencias que debe reunir una persona para realizar las funciones necesarias para la venta de productos farmacéuticos. Describe las aptitudes, actitudes y habilidades de los vendedores y asesores de esta industria, para analizar y tener un dominio total de su territorio; realizar planes de trabajo que permita conseguir ventas crecientes con los clientes, dar asesoría a través del dominio de cada uno de sus productos, su competencia y mercado.

Nivel de competencia: 3

Justificación: Esta función se desarrolla en una amplia gama de actividades de trabajo, desempeñadas en diversos contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Representa un alto grado de responsabilidad y de autonomía. A su vez requiere colaboración con otros y trabajo en equipo.

Área de competencia: Venta de bienes y servicios.

Subárea de competencia: Comercio.

Tipo de Norma: De empresa.

Cobertura: Estas funciones tienen aplicación en todas las áreas de ventas del Sector Farmacéutico, así como en muchos otros sectores productivos.

Tiempo en que deberá revisarse: Dos años.

Justificación: Se considera que es un tiempo razonable para aplicarse y recoger las observaciones que surjan de su misma aplicación y observar la aceptación y participación del sector.

Unidades que conforman la calificación:

Unidad I. Administración del territorio asignado para lograr ventas crecientes

Propósito. Esta unidad señala las competencias necesarias que deben de reunir las personas que tienen asignadas funciones ejecutivas de ventas, describiendo las aptitudes, conocimientos y habilidades necesarias para optimizar los recursos territoriales, buscando crecimientos continuos y permanentes en las ventas de sus productos, a través de una correcta administración del territorio.

Elementos que conforman la unidad:

Elemento 1. Establecer cuotas de venta acorde con el potencial de su territorio.

Elemento 2. Determinar metas a mediano plazo que impliquen crecimiento en su participación de mercado

Elemento 3. Lograr la distribución de los productos con los clientes.

Unidad II. Asesoría al cliente sobre productos farmacéuticos

Propósito. Esta unidad se refiere a las competencias que deben de tener las personas que realizan funciones de asesoría, optimizando la administración del territorio de ventas asignado, en lo referente a planeación, distribución y censo, así como de brindar asesoría científica y comercial a sus clientes. Esta función requiere la colaboración con otros y trabajo en equipo

Elementos que conforman la Unidad:

Elemento 1. Brindar asesoría de acuerdo con las necesidades del cliente

Elemento 2. Coordinar las actividades de su equipo de trabajo.

Unidad 1. Administración del territorio asignado para lograr ventas crecientes.

Elemento 1. Establecer cuotas de venta acorde con el potencial de su territorio.

Criterios de desempeño:

El sujeto es competente cuando.

1. La potencialidad de su territorio es identificada de acuerdo a su mercado.
2. Las cuotas particulares representan un reto alcanzable de acuerdo con el potencial de mercado.
3. La potencialidad de cada cliente es identificada de acuerdo a los productos, requeridos en su mercado.
4. Sus cuotas son distribuídas de manera eficaz entre sus clientes.
5. Los recursos como tiempo y dinero son optimizados a través del dominio de su territorio.

Campo de aplicación:

Categoría	Clase:
Cientes	Gubernamentales
	Privados

Evidencias por desempeño:

La tendencia positiva del producto en DDD.

Crecimiento de los productos.

La forma en que se asignan las cuotas de distribuir.

Evidencias por producto:

La cobertura de cuotas.

El universo de clientes clasificados de acuerdo a su potencial prescriptor.

Evidencias de conocimiento:

El DDD

Sus cuotas del mercado

El líder del mercado

El que más crece dentro de la competencia.

El valor de su mercado por producto.

Elemento 2. Determinar metas de ventas a mediano plazo que impliquen crecimiento en su participación de mercado.

Crecimiento de desempeño:

La persona es competente cuando:

1. El valor de su territorio es identificado dentro de su mercado.
2. Los productos son priorizados de acuerdo a los clientes.
3. El líder de su mercado y el que más crece de la competencia son identificados a través de la interpretación del DDD.
4. Su participación en el DDD es equiparada para fijar cuotas que impliquen crecimiento
5. El análisis comparativo de su territorio con el de la empresa y con la competencia se realiza mensualmente
6. Los metas son negociados con su jefe inmediato

Campo de aplicación:

Categoría	Clase
Ambito:	En su territorio
	Con su jefe inmediato
	En su trabajo diario.
Procesos	De elaboración.
	Negociación.

Evidencias por desempeño:

La distribución del tiempo promocional

La negociación con el jefe inmediato.

Evidencias por producto:

Congruencia entre los análisis del Gerente de Distrito y el vendedor.

Los objetivos de venta establecidos

Evidencias de conocimiento:

El competidor que más crece en el mercado

El líder del mercado

El reporte DDD

Sus cuotas de venta.

El valor de su territorio.

La participación de sus productos en el mercado.

Elemento 3. Lograr la distribución de los productos con los clientes.

Criterios de desempeño:

El sujeto es competente cuando:

1. El código de producto se obtiene por cliente (qué es el código, es para cada producto, es para cada cliente, cada producto tiene código para el mismo cliente).
2. Los inventarios DEL CLIENTE (precisar de quién y si son generales) se mantienen sin faltantes.
3. Los nuevos productos se presentan a todo el personal de sus clientes.
4. La atención que recibe el cliente satisface sus necesidades.
5. Sus clientes están informados sobre movimientos y cambios en la línea de sus productos.

Campo de aplicación:

Categoría	Clase
Cliente	Mayorista
	Farmacias
	Tiendas de autoservicio
	Hospitales

Evidencias por desempeño:

Las pláticas con los clientes

Los comentarios de los clientes.

Evidencias por producto:

Los códigos por producto.

El stock de los productos en el establecimiento de los clientes

Evidencias de conocimiento:

El procedimiento para la obtención del código de los productos por cliente.

Conocimiento integral de sus productos

Política de ventas.

Márgenes de utilidad para los clientes

La línea de sus productos.

Las estadísticas de los clientes.

La casificación de los productos según la SSA

Los nombres del personal que tienen relación y toma de decisión con su actividad.

Las estadísticas de los clientes

Unidad II. Asesoría al cliente sobre productos farmacéuticos.

Elemento 1. Brindar asesoría de acuerdo con las necesidades del cliente.

Criterios de desempeño:

El sujeto es competente cuando:

1. Las características, ventajas y beneficios de los productos bajo su responsabilidad las comunica de manera precisa
2. Los productos de la competencia son investigados con la frecuencia establecida
3. Las ventajas de su producto. las (NO APLICA resalta, las promueve) utiliza frente a los productos de la competencia.
4. Las necesidades de su cliente son transformadas en beneficios para la compra de su producto.
5. Las expectativas de su cliente son tomadas en cuenta para asesorías futuras.
6. El objetivo para la asesoría es definido antes de la entrevista tomando en cuenta los elementos de la entrevista anterior.
7. Las bases de datos (JYCESC) son utilizadas para brindar asesoría a su cliente

Campo de aplicación:

Categoría:	Clase
Asesoría	Científica
	Comercial

Evidencias por desempeño:

Manejo de objeciones y preguntas.

Manejo de preguntas

Evidencias por producto:

Los clientes satisfechos

Ventas crecientes.

Evidencias de conocimiento:

Características, ventajas, beneficios de sus productos y los de la competencia

Costos integrales de tratamiento con los diferentes productos.

El proceso de fármaco vigilancia

Productos y servicios de JYCESC.

Las estadísticas de inventario de los clientes

Las campañas que realiza la competencia.

Los tipos de clientes

Planteamiento de objetivos.

Elemento 2. Coordinar las actividades de su equipo de trabajo.

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando

1. Sus actividades y las de su equipo son coordinadas y tendientes a la satisfacción del cliente.
2. El apoyo de sus compañeros es solicitado para el cumplimiento de sus actividades en equipo
3. La agenda de eventos de su territorio está actualizada.
4. El liderazgo que le reconoce su equipo de trabajo lo aprovecha positivamente
5. Todos y cada uno de los eventos de su territorio son coordinados en forma dinámica.
6. La comunicación con su equipo de trabajo es oportuna
7. Todos los materiales de apoyo para sus eventos los solicita a tiempo y en la cantidad necesaria
8. Los eventos en los cuales participa están documentados.

Campo de aplicación:

Categoría:

Clase:

Sesiones

De venta.

De promoción

Clientes

Externos

Internos.

Evidencias por desempeño:

La satisfacción de los clientes.

Opiniones de su equipo de trabajo.

La comunicación con su gente en dos eventos.

Evidencias por producto:

Cumplimiento de la agenda.

Materiales de apoyo.

Resúmenes de los eventos en los que ha participado. (Fotografías, videos, cartas de agradecimiento, comentarios de los clientes).

Evidencias de conocimiento:

Organización de trabajo en equipo.

Manejo de agenda

Los diferentes tipos de sesiones

Estándares de liderazgo.

La logística del envío de materiales

Técnicas grupales

GUÍA DE EVALUACIÓN PARA LA CALIFICACIÓN

“PROMOCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS”

Unidad I. Promoción de productos farmacéuticos.

Elemento 1. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta

El evaluador deberá verificar:

- Los cambios de la base de datos
- La autenticidad de la base de datos.
- Los reportes por incumplimiento a las citas de contacto
- Plan de trabajo con una distribución adecuada a la potencialidad de sus clientes.

Elemento 2. Propiciar un ambiente de trabajo seguro en su área de trabajo.

El evaluador deberá:

- Revisar el plan de trabajo considerando zonas de riesgo.
- Evaluar de manera verbal los conocimientos en torno al proceso a seguir en casos de siniestro.
- Revisar el tiempo transcurrido para entrega del reporte en caso de haberse presentado algún accidente.
- Observar actitudes que impliquen riesgos.
- Corroborar si conoce las rutas de evacuación de los lugares donde trabaja y/o se hospeda.

Elemento 3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos de acuerdo con su estructura establecida.

El evaluador deberá:

- Verificar durante la entrevista el tiempo y el orden que le dedica por producto
- (Verificar mínimo en cinco entrevistas).
- Preguntar de manera verbal sus cuotas de los productos bajo su responsabilidad.
- Verificar la autenticidad de los datos de su cartera de clientes. (aleatoriamente mínimo cinco clientes).
- El promotor deberá presentar mínimo una fuente externa de consulta de sus clientes. (Directorio telefónico, listado de otros laboratorios, información del INEGI, etc).
- El promotor deberá presentar un listado con sus clientes de acuerdo a la potencialidad por producto.

Unidad II. Venta de productos farmacéuticos.

Elemento 1. Determinar prioridades de venta de acuerdo con las directrices de ventas

El evaluador solicitará a la persona a evaluar.

- Que demuestre de manera práctica la interpretación del DDD, identificando a su competencia que tiene mayor participación de mercado y al que crece más
- Que presente el análisis de su territorio donde se demuestre el valor del mismo (confrontarlo con el análisis del jefe inmediato).

El evaluador debe:

- Verificar durante la entrevista el tiempo y el orden que le dedica por producto (Verificar mínimo en cinco entrevistas).
- Preguntar de manera verbal sus cuotas de los productos bajo su responsabilidad.

Elemento 2. Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes.

El evaluador deberá.

- Preguntar los códigos de los productos de reciente lanzamiento de acuerdo a los clientes. Para contestar las preguntas no es necesario que el promotor los tenga memorizados, sino que puede auxiliarse de una guía
- Verificar que no existan faltantes de sus productos en sus clientes. (No se considera por backorder)
- Verificar con el personal de sus clientes si conocen o saben del producto en lanzamiento. Basta con una persona
- Verificar si conoce el procedimiento para dar de alta un nuevo producto con cada cliente.
- Verificar que la distribución de los productos en las farmacias esté mínimo al 80% después de un mes de lanzado el producto.

Elemento 3. Elabora el censo de clientes en el territorio asignado acorde con las directrices del área de ventas.

El evaluador deberá.

- Evaluar de manera verbal, si conoce los procedimientos para dar mantenimiento a su cartera de clientes.
- Pregunta de manera verbal los límites de su territorio.
- Verificar la autenticidad de los datos de su cartera de clientes. (Aleatoriamente mínimo cinco clientes).
- El promotor deberá presentar mínimo una fuente externa de consulta de sus clientes. (Directorio telefónico, listado de otros laboratorios, información del INEGI, etc).
- El promotor deberá presentar un listado con sus clientes de acuerdo a la potencialidad por producto

Elemento 4. Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado

El evaluador deberá:

- Verificar durante la entrevista que su comunicación verbal y no verbal sean congruentes. En cinco entrevistas cuando menos.
- Verificar si identifica y se adapta a los diferentes tipos de clientes. En cinco entrevistas cuando menos.
- Verificar el ambiente de trabajo que consiga durante la entrevista. En cinco entrevistas cuando menos.
- Verificar que las preguntas que realice estén encaminadas a un objetivo en particular. En cinco entrevistas por los menos.
- Preguntar de manera verbal la estrategia y los objetivos de comunicación de cada producto y verificar si las aplica.
- Comprobar si le agrega valor a los materiales de apoyo (muestra médica, literatura en general). En cinco entrevistas cuando menos.
- Comprobar que realice el cierre sin sobrevender. En cinco entrevistas cuando menos.

Se sugiere que el evaluador realice:

- Evaluación escrita de los conocimientos de su producto y su competencia
- Deberá obtener una calificación mínima de 90

VERIFICACIÓN TÉCNICA DEL MAPA FUNCIONAL
GUÍA TÉCNICA

A. PRESENTACIÓN

Este documento está constituido en su parte por una lista para la verificación de la estructura de una calificación de competencia laboral, mediante el análisis de las unidades de competencia laboral en su conjunto.

La aplicación de la lista de verificación, tiene como propósito constatar que en la estructuración de proyectos de calificación se han cumplido los lineamientos técnicos establecidos en las Reglas Generales del CONOCER.

La lista para la verificación de los proyectos de calificación, es un instrumento que deberá ser aplicado por los responsables de la estructuración de las calificaciones en el momento en que se concluya su redacción.

La Guía Técnica que se presenta tiene carácter preliminar y su validación se obtendrá a través de la aplicación, proceso en el que la participación del Secretario Técnico de Comité de Normalización o Caso Piloto representa una aportación importante.

VERIFICADORES	
NOMBRE	EMPRESA
Alma Isabel Pérez	Wyeth
José Luis Palafox Hernández	Wyeth
Roberto Galán Alemán	Suplementos Médicos Quirúrgicos
Alejandro Márquez C	Psicofarma S.A de C.V.
Alicia Ruiz Luna.	Serono de México
Arturo Casas.	Abbot de México S.A. de C.V.
Francisco Ruiz P	Serono de México.
Susana G Gutiérrez	Abbot de México S.A. de C.V
Jorge Pi Orozco	Janssen Farmacéutica.
Guillermo Ugarte.	Janssen Farmacéutica.
Rafael Guarneros	Fustery de México

VERIFICACIÓN DE MAPA FUNCIONAL

	SI	NO
¿El análisis funcional parte de un propósito principal identificado?	X	
¿En todos los casos?	X	
¿Se expresa una función reconocida para el medio laboral de referencia?	X	
¿Las funciones tienen un principio y un fin precisos? (funciones descritas)	X	
¿Se expresan resultados evaluados?	X	
¿Se evita la referencia a contextos laborales específicos?	X	
¿Al desglosar se mantiene la relación causa-consecuencia en forma directa?	X	
¿ Los desgloses son los necesarios para el logro de la función de origen?	X	
¿ Los desgloses son los suficientes para el logro de la función de origen?	X	
¿Los desgloses son excluyentes entre si?	X	
¿Al desagregar una función se obtienen dos o más desgloses?	X	
¿El último nivel de desglose corresponde a resultados logrables por una persona?	X	
¿El último nivel de desglose corresponde a resultados logrables por una persona?	X	
¿El último nivel de desglose corresponde a resultados logrables por una persona?	X	
¿ El último nivel de desglose se presenta con la estructura verbo, objeto y condición?	X	
¿Se utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	

VERIFICACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO DE CALIFICACIÓN PROMOCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

GUÍA TÉCNICA

B. LINEAMIENTOS PARA LA VERIFICACIÓN.

La verificación que se reconoce, tiene como propósito la confirmación del cumplimiento de los requisitos especificados, por medio del examen y aporte de evidencia objetiva.

Se agrega al concepto anterior que en diseño y desarrollo, situación en la que se ubica la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), la verificación se refiere al proceso de examinar el resultado de una actividad dada, para determinar la conformidad con los requisitos establecidos para esta actividad

En vista de que una de las actividades trascendentes de los Comités de Normalización es la que da lugar a la estructuración de proyectos de calificación, se ha considerado necesario establecer la forma y los instrumentos que permitirán verificar dichos proyectos.

La forma de verificar que se ha adoptado en esta guía es la de confrontar el Proyecto de Calificación analizando contra una lista de cotejo o de verificación que haya sido previamente validada.

La verificación del proyecto de calificación estructurado, como está previsto en esta guía debe hacerse una vez que se haya integrado dicho proyecto, con el objeto de confirmar la calidad ene le proceso para la elaboración de las NTCL.

La verificación del proyecto de calificación, mediante la aplicación de la lista correspondiente, debe hacerse por el mismo Comité de Normalización que lo estructuró, como parte de las acciones tendientes a asegurar la calidad del producto esperado, en este caso el proyecto de calificación.

La lista de verificación ha sido estructurada de manera tal que las respuestas se vayan complementando en cascada. En principio, la respuesta negativa a una de las preguntas haría improcedente continuar con las subsecuentes; sin embargo, es conveniente que se haga la verificación total, lo cual apoyaría en cierto momento la calidad de las respuestas o en su caso la reconsideración de que la presencia de algún “No”, si fuera el caso, conduciría al Comité a revisar y modificar el aspecto al que se refiere la pregunta.

Es recomendable al hacer ajustes en el proyecto de calificación derivados de la identificación de un “no” tener en cuenta la posible relación del concepto en el cual se originó el “no”, con otros conceptos y en consecuencia, si fuera el caso, las correcciones se derivarían

La forma de plantear las preguntas verificadoras lleva a que del examen se debiera obtener en todos los casos “sí” como indicativo de que se cumplieron con todos los requisitos críticos establecidos.

Es de hacer notar que la verificación que aquí se establece, como se mencionó anteriormente, corresponde a lo que puede considerarse la etapa final de la estructuración del proyecto de calificación de carácter preliminar ya que en el proceso mismo de la estructuración de dicho proyecto deberá procederse, de manera continua a su verificación

Título de la calificación.	Promoción y venta de productos farmacéuticos.
Título de las unidades de competencia:	Promoción de productos farmacéuticos. Venta de productos farmacéuticos

DATOS GENERALES

Denominación del Comité o Caso Piloto.	Janssen-Cilag.
--	----------------

LISTA PARA LA VERIFICACIÓN DE PROYECTOS DE CALIFICACIÓN

	SI	NO
¿ El título de la calificación		
¿Expresa una función productiva para el medio laboral de referencia?	X	
¿Corresponde a una función productiva de cobertura nacional?	X	
¿Corresponde a una función productiva no referida por otra calificación? (en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral)	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

La calificación.		
¿Está presentada en el formato establecido por el CONOCER?	X	
¿Contiene las unidades suficientes con relación a la competencia requerida para la función productiva?	X	
¿Contiene las unidades necesarias con relación a la competencia requerida para la función productiva?	X	
¿Está estructurada por unidades excluyentes entre sí?	X	
Cuando presenta unidades optativas, ¿son justificadas?	X	
¿Tiene identificadas el área y la subárea de competencia a que pertenece conforme a los criterios establecidos en la Regla General SNC 2200 00?	X	
¿Tiene identificado el nivel de competencia conforme a los criterios establecidos en la Regla General SNC 2200 00?	X	
¿Presenta justificado su tiempo de revisión?	X	
¿Identifica las ocupaciones que se relaciona en el Catálogo Nacional de Ocupaciones y la Clasificación Mexicana de ocupaciones?	X	

Denominación del Comité	Comité de Normalización de Competencia Laboral de la Industria Farmacéutica:
-------------------------	--

VERIFICADORES	
NOMBRE	EMPRESA
Alma Isabel Pérez	Wyeth
José Luis Palafox Hernández	Wyeth
Roberto Galán Alemán	Suplementos Médicos Quirúrgicos
Alejandro Márquez C.	Psicofarma S.A. de C.V.
Alicia Ruiz Luna.	Serono de México.
Arturo Casas.	Abbot de México S.A. de C. V.
Francisco Ruiz P.	Serono de México.
Susana G. Gutiérrez.	Abbot de México S A. de C.V.
Jorge Pi Orozco.	Janssen Farmacéutica.
Guillermo Ugarte.	Janssen Farmacéutica.
Rafael Guarneros.	Fustery de México
Hebe Lima Ventura.	IMECAQUIF.

Matriz de la integración de las calificaciones

La calificación de nivel dos, que se presenta al consejo para su autorización se integra de la siguiente manera:

Nombre de la calificación	Unidades
Promoción y venta de productos farmacéuticos	16 17

Nombre y número de las unidades obligatorias:

16. Promoción de productos farmacéuticos
17. Venta de productos farmacéuticos

VERIFICACIÓN TÉCNICA DE UNIDADES DE COMPETENCIA

GUÍA TÉCNICA

PRESENTACIÓN

Este documento está constituido por una serie de instrumentos que permiten la verificación tanto de una unidad de competencia en su conjunto, como de los elementos que la integran y de los componentes normativos correspondientes.

La aplicación de estas listas de verificación, tiene como propósito constatar que en la elaboración del anteproyecto de Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) se han cumplido con los lineamientos técnicos establecidos en las Reglas Generales del CONOCER.

La lista para la verificación técnica de unidades de competencia, es un instrumento para los responsables de la elaboración de la NTCL, que deberá ser aplicado en el momento en que su resultado será parte del sustento en la resolución de la NTCL.

El modelo que se presenta en este documento corresponde a lo que se podría considerar como última verificación y que se propone se aplique cuando las verificaciones y correcciones preliminares consecuentes permitan asegurar que en todos los casos se obtendrán los “sí” que refiere el cumplimiento de las especificaciones.

Título de la unidad de competencia.	I. Promoción de productos farmacéuticos
-------------------------------------	---

DATOS GENERALES

Denominación del Comité de Normalización de Competencia Laboral o Caso Piloto.	Janssen-Cilag
Calificación de origen:	Promoción y venta de productos farmacéuticos.

VERIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA

La unidad:	SI	NO
¿Expresa un resultado evaluable?	X	
¿Expresa una función reconocida para el medio laboral de referencia?	X	
¿Enuncia el propósito que persigue?	X	
¿Enuncia todos los elementos que la componen?	X	
¿Está integrada por elementos que concurren globalmente a la competencia referida en la unidad?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Está presentada en el formato establecido por el CONOCER?	X	

VERIFICACIÓN DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA

Título del elemento de competencia.	1. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

El elemento:	SI	NO
¿Está expresado en términos de resultado evaluable?	X	
¿Expresa un resultado alcanzable por una sola persona?	X	
¿Contiene verbo, objeto y condición?	X	
¿Incluye los cuatro componentes normativos? criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño y evidencias de conocimientos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	1. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

Los criterios de desempeño:	SI	NO
¿Están directamente relacionados con el elemento de competencia?	X	
¿Expresan la calidad de un desempeño exitoso?	X	
¿Expresan un resultado crítico?	X	
¿Expresan un planteamiento de evaluación?	X	
¿Son los suficientes para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Son los necesarios para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Están escritos en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Título del elemento de competencia:	1. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

En el campo de aplicación se:	SI	NO
¿Incluyen categorías directamente relacionadas con el elemento y los criterios de desempeño?	X	
¿Incluyen las categorías suficientes en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen las categorías necesarias en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen categorías excluyentes entre sí?	X	
¿Evita el planteamiento de opciones?	X	
¿Evita el uso de ejemplos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Incluyen categorías y clases escritas de forma clara y concreta?	X	

Cada categoría:	SI	NO
¿Incluye por lo menos dos clases?	X	
¿Incluye clases excluyentes entre sí?	X	
¿Incluye las clases suficientes?	X	
¿Incluye las clases necesarias?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA POR DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	1. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

La evidencia por desempeño:	SI	NO
¿Se refiere a situaciones o resultados observables?	X	
¿Se relaciona directamente con los criterios de desempeño y/o con las clases de campo de aplicación que lo requieren?	X	
¿Es la suficiente para evaluar el desempeño?	X	
¿Es la necesaria para evaluar el desempeño?	X	
¿Es posible de obtener para la evaluación?	X	
En el caso de evidencia por producto, ¿señala cuando deben ser observados los individuos en el proceso?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Las simulaciones que existen son justificadas?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS

Título del elemento de competencia	I. Elaborar el plan de trabajo acorde con los objetivos de venta.
------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I. Promoción de productos farmacéuticos
------------------------------------	---

La evidencia de conocimientos:	SI	NO
¿Sustenta las evidencias por desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta los criterios de desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta el campo de aplicación que lo requiere?	X	
¿Son las suficientes para sustentar el desempeño?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Los conocimientos de base y circunstanciales que aparecen, son justificados?	X	

VERIFICACIÓN DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA

Título del elemento de competencia:	2. Propiciar un ambiente de trabajo seguro en su área de trabajo.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

El elemento:	SI	NO
¿Está expresado en términos de resultado evaluable?	X	
¿Expresa un resultado alcanzable por una sola persona?	X	
¿Contiene verbo, objeto y condición?	X	
¿Incluye los cuatro componentes normativos? Criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño y evidencias de conocimientos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	2 Propiciar un ambiente de trabajo seguro en su área de trabajo.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	1. Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	--

Los criterios de desempeño:	SI	NO
¿Están directamente relacionados con el elemento de competencia?	X	
¿Expresan la calidad de un desempeño exitoso?	X	
¿Expresan un resultado crítico?	X	
¿Expresan un planteamiento de evaluación?	X	
¿Son los suficientes para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Son los necesarios para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Están escritos en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Título del elemento de competencia:	2. Propiciar un ambiente de trabajo seguro en su área de trabajo.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

En el campo de aplicación se:	SI	NO
¿Incluyen categorías directamente relacionadas con el elemento y los criterios de desempeño?	X	
¿Incluyen las categorías suficientes en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen las categorías necesarias en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen categorías excluyentes entre sí?	X	
¿Evita el planteamiento de opciones?	X	
¿Evita el uso de ejemplos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Incluyen categorías y clases escritas de forma clara y concreta?	X	

Cada categoría:	SI	NO
¿Incluye por lo menos dos clases?	X	
¿Incluye clases excluyentes entre sí?	X	
¿Incluye las clases suficientes?	X	
¿Incluye las clases necesarias?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA POR DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	2. Propiciar un ambiente de trabajo seguro en su área de trabajo.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

La evidencia por desempeño:	SI	NO
¿Se refiere a situaciones o resultados observables?	X	
¿Se relaciona directamente con los criterios de desempeño y/o con las clases de campo de aplicación que lo requieren?	X	
¿Es la suficiente para evaluar el desempeño?	X	
¿Es la necesaria para evaluar el desempeño?	X	
¿Es posible de obtener para la evaluación?	X	
En el caso de evidencia por producto, ¿señala cuando deben ser observados los individuos en el proceso?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Las simulaciones que existen son justificadas?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS

Título del elemento de competencia:	2. Propiciar un ambiente de trabajo seguro en su área de trabajo.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

La evidencia de conocimientos:	SI	NO
¿Sustenta las evidencias por desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta los criterios de desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta el campo de aplicación que lo requiere?	X	
¿Son las suficientes para sustentar el desempeño?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Los conocimientos de base y circunstanciales que aparecen, son justificados?	X	

VERIFICACIÓN DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA

Título del elemento de competencia.	3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos de acuerdo con su estructura establecida.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

El elemento:	SI	NO
¿Está expresado en términos de resultado evaluable?	X	
¿Expresa un resultado alcanzable por una sola persona?	X	
¿Contiene verbo, objeto y condición?	X	
¿Incluye los cuatro componentes normativos? Criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño y evidencias de conocimientos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos de acuerdo con su estructura establecida.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

Los criterios de desempeño:	SI	NO
¿Están directamente relacionados con el elemento de competencia?	X	
¿Expresan la calidad de un desempeño exitoso?	X	
¿Expresan un resultado crítico?	X	
¿Expresan un planteamiento de evaluación?	X	
¿Son los suficientes para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Son los necesarios para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Están escritos en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Título del elemento de competencia:	3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos de acuerdo con su estructura establecida.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

En el campo de aplicación se:	SI	NO
¿Incluyen categorías directamente relacionadas con el elemento y los criterios de desempeño?	X	
¿Incluyen las categorías suficientes en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen las categorías necesarias en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen categorías excluyentes entre sí?	X	
¿Evita el planteamiento de opciones?	X	
¿Evita el uso de ejemplos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Incluyen categorías y clases escritas de forma clara y concreta?	X	

Cada categoría:	SI	NO
¿Incluye por lo menos dos clases?	X	
¿Incluye clases excluyentes entre sí?	X	
¿Incluye las clases suficientes?	X	
¿Incluye las clases necesarias?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA POR DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia	3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos de acuerdo con su estructura establecida.
------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---

La evidencia por desempeño:	SI	NO
¿Se refiere a situaciones o resultados observables?	X	
¿Se relaciona directamente con los criterios de desempeño y/o con las clases de campo de aplicación que lo requieren?	X	
¿Es la suficiente para evaluar el desempeño?	X	
¿Es la necesaria para evaluar el desempeño?	X	
¿Es posible de obtener para la evaluación?	X	
En el caso de evidencia por producto, ¿señala cuando deben ser observados los individuos en el proceso?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Las simulaciones que existen son justificadas?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS

Título del elemento de competencia.	3. Realizar la promoción de productos farmacéuticos de acuerdo con su estructura establecida.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	I.Promoción de productos farmacéuticos
------------------------------------	--

La evidencia de conocimientos:	SI	NO
¿Sustenta las evidencias por desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta los criterios de desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta el campo de aplicación que lo requiere?	X	
¿Son las suficientes para sustentar el desempeño?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Los conocimientos de base y circunstanciales que aparecen, son justificados?	X	

Título de la unidad de competencia:	II. Venta de productos farmacéuticos
-------------------------------------	--------------------------------------

DATOS GENERALES

Denominación del Comité de Normalización de Competencia Laboral o Caso Piloto.	Comité de Normalización de Competencia Laboral de la Industria Farmacéutica (CONOINFA)
Calificación de origen:	Promoción y venta de productos farmacéuticos.

VERIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA

La unidad:	SI	NO
¿Expresa un resultado evaluable?	X	
¿Expresa una función reconocida para el medio laboral de referencia?	X	
¿Enuncia el propósito que persigue?	X	
¿Enuncia todos los elementos que la componen?	X	
¿Está integrada por elementos que concurren globalmente a la competencia referida en la unidad?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Está presentada en el formato establecido por el CONOCER?	X	

VERIFICACIÓN DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA

Título del elemento de competencia.	I Determinar prioridades de venta de acuerdo con directrices de ventas.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

El elemento:	SI	NO
¿Está expresado en términos de resultado evaluable?	X	
¿Expresa un resultado alcanzable por una sola persona?	X	
¿Contiene verbo, objeto y condición?	X	
¿Incluye los cuatro componentes normativos? Criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño y evidencias de conocimientos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	I. Determinar prioridades de venta de acuerdo con directrices de ventas.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

Los criterios de desempeño:	SI	NO
¿Están directamente relacionados con el elemento de competencia?	X	
¿Expresan la calidad de un desempeño exitoso?	X	
¿Expresan un resultado crítico?	X	
¿Expresan un planteamiento de evaluación?	X	
¿Son los suficientes para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Son los necesarios para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Están escritos en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Título del elemento de competencia:	1. Determinar prioridades de venta de acuerdo con directrices de ventas.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

En el campo de aplicación se:	SI	NO
¿Incluyen categorías directamente relacionadas con el elemento y los criterios de desempeño?	X	
¿Incluyen las categorías suficientes en que se debe desmotrar la competencia?	X	
¿Incluyen las categorías necesarias en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen categorías excluyentes entre sí?	X	
¿Evita el planteamiento de opciones?	X	
¿Evita el uso de ejemplos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Incluyen categorías y clases escritas de forma clara y concreta?	X	

Cada categoría:	SI	NO
¿Incluye por lo menos dos clases?	X	
¿Incluye clases excluyentes entre sí?	X	
¿Incluye las clases suficientes?	X	
¿Incluye las clases necesarias?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA POR DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	I. Determinar prioridades de venta de acuerdo con directrices de ventas.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

La evidencia por desempeño:	SI	NO
¿Se refiere a situaciones o resultados observables?	X	
¿Se relaciona directamente con los criterios de desempeño y/o con las clases de campo de aplicación que lo requieren?	X	
¿Es la suficiente para evaluar el desempeño?	X	
¿Es la necesaria para evaluar el desempeño?	X	
¿Es posible de obtener para la evaluación?	X	
En el caso de evidencia por producto, ¿señala cuando deben ser observados los individuos en el proceso?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Las simulaciones que existen son justificadas?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS

Título del elemento de competencia:	1 Determinar prioridades de venta de acuerdo con directrices de ventas.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

La evidencia de conocimientos:	SI	NO
¿Sustenta las evidencias por desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta los criterios de desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta el campo de aplicación que lo requiere?	X	
¿Son las suficientes para sustentar el desempeño?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Los conocimientos de base y circunstanciales que aparecen, son justificados?	X	

VERIFICACIÓN DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA

Título del elemento de competencia:	2 Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

El elemento:	SI	NO
¿Está expresado en términos de resultado evaluable?	X	
¿Expresa un resultado alcanzable por una sola persona?	X	
¿Contiene verbo, objeto y condición?	X	
¿Incluye los cuatro componentes normativos? Criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño y evidencias de conocimientos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia.	2 Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

Los criterios de desempeño:	SI	NO
¿Están directamente relacionados con el elemento de competencia?	X	
¿Expresan la calidad de un desempeño exitoso?	X	
¿Expresan un resultado crítico?	X	
¿Expresan un planteamiento de evaluación?	X	
¿Son los suficientes para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Son los necesarios para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Están escritos en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Título del elemento de competencia	2. Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes.
------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

En el campo de aplicación se:	SI	NO
¿Incluyen categorías directamente relacionadas con el elemento y los criterios de desempeño?	X	
¿Incluyen las categorías suficientes en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen las categorías necesarias en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen categorías excluyentes entre si?	X	
¿Evita el planteamiento de opciones?	X	
¿Evita el uso de ejemplos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Incluyen categorías y clases escritas de forma clara y concreta?	X	

Cada categoría:	SI	NO
¿Incluye por lo menos dos clases?	X	
¿Incluye clases excluyentes entre si?	X	
¿Incluye las clases suficientes?	X	
¿Incluye las clases necesarias?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA POR DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	2 Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

La evidencia por desempeño:	SI	NO
¿Se refiere a situaciones o resultados observables?	X	
¿Se relaciona directamente con los criterios de desempeño y/o con las clases de campo de aplicación que lo requieren?	X	
¿Es la suficiente para evaluar el desempeño?	X	
¿Es la necesaria para evaluar el desempeño?	X	
¿Es posible de obtener para la evaluación?	X	
En el caso de evidencia por producto, ¿señala cuando deben ser observados los individuos en el proceso?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Las simulaciones que existen son justificadas?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS

Título del elemento de competencia.	2. Lograr una mayor participación en el territorio colocando y exhibiendo los productos con los clientes.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II Venta de productos farmacéuticos
------------------------------------	-------------------------------------

La evidencia de conocimientos:	SI	NO
¿Sustenta las evidencias por desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta los criterios de desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta el campo de aplicación que lo requiere?	X	
¿Son las suficientes para sustentar el desempeño?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Los conocimientos de base y circunstanciales que aparecen, son justificados?	X	

VERIFICACIÓN DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA

Título del elemento de competencia:	3. Elaborar el censo de clientes en el territorio asignado, acorde con las directrices de ventas.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

El elemento:	SI	NO
¿Está expresado en términos de resultado evaluable?	X	
¿Expresa un resultado alcanzable por una sola persona?	X	
¿Contiene verbo, objeto y condición?	X	
¿Incluye los cuatro componentes normativos? criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño y evidencias de conocimientos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	3. Elaborar el censo de clientes en el territorio asignado, acorde con las directrices de ventas.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

Los criterios de desempeño:	SI	NO
¿Están directamente relacionados con el elemento de competencia?	X	
¿Expresan la calidad de un desempeño exitoso?	X	
¿Expresan un resultado crítico?	X	
¿Expresan un planteamiento de evaluación?	X	
¿Son los suficientes para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Son los necesarios para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Están escritos en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Título del elemento de competencia.	3. Elaborar el censo de clientes en el territorio asignado, acorde con las directrices de ventas.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

En el campo de aplicación se:	SI	NO
¿Incluyen categorías directamente relacionadas con el elemento y los criterios de desempeño?	X	
¿Incluyen las categorías suficientes en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen las categorías necesarias en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen categorías excluyentes entre sí?	X	
¿Evita el planteamiento de opciones?	X	
¿Evita el uso de ejemplos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Incluyen categorías y clases escritas de forma clara y concreta?	X	

Cada categoría:	SI	NO
¿Incluye por lo menos dos clases?	X	
¿Incluye clases excluyentes entre sí?	X	
¿Incluye las clases suficientes?	X	
¿Incluye las clases necesarias?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA POR DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	3. Elaborar el censo de clientes en el territorio asignado, acorde con las directrices de ventas.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

La evidencia por desempeño:	SI	NO
¿Se refiere a situaciones o resultados observables?	X	
¿Se relaciona directamente con los criterios de desempeño y/o con las clases de campo de aplicación que lo requieren?	X	
¿Es la suficiente para evaluar el desempeño?	X	
¿Es la necesaria para evaluar el desempeño?	X	
¿Es posible de obtener para la evaluación?	X	
En el caso de evidencia por producto, ¿señala cuando deben ser observados los individuos en el proceso?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Las simulaciones que existen son justificadas?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS

Título del elemento de competencia:	3. Elaborar el censo de clientes en el territorio asignado, acorde con las directrices de ventas.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

La evidencia de conocimientos:	SI	NO
¿Sustenta las evidencias por desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta los criterios de desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta el campo de aplicación que lo requiere?	X	
¿Son las suficientes para sustentar el desempeño?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Los conocimientos de base y circunstanciales que aparecen, son justificados?	X	

VERIFICACIÓN DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA

Título del elemento de competencia:	4. Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

El elemento:	SI	NO
¿Está expresado en términos de resultado evaluable?	X	
¿Expresa un resultado alcanzable por una sola persona?	X	
¿Contiene verbo, objeto y condición?	X	
¿Incluye los cuatro componentes normativos? Criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño y evidencias de conocimientos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrito en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia.	4. Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

Los criterios de desempeño:	SI	NO
¿Están directamente relacionados con el elemento de competencia?	X	
¿Expresan la calidad de un desempeño exitoso?	X	
¿Expresan un resultado crítico?	X	
¿Expresan un planteamiento de evaluación?	X	
¿Son los suficientes para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Son los necesarios para el logro del elemento de competencia?	X	
¿Utilizan el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Están escritos en forma clara y concreta?	X	

VERIFICACIÓN DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Título del elemento de competencia:	4. Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

En el campo de aplicación se:	SI	NO
¿Incluyen categorías directamente relacionadas con el elemento y los criterios de desempeño?	X	
¿Incluyen las categorías suficientes en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen las categorías necesarias en que se debe demostrar la competencia?	X	
¿Incluyen categorías excluyentes entre sí?	X	
¿Evita el planteamiento de opciones?	X	
¿Evita el uso de ejemplos?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Incluyen categorías y clases escritas de forma clara y concreta?	X	

Cada categoría:	SI	NO
¿Incluye por lo menos dos clases?	X	
¿Incluye clases excluyentes entre sí?	X	
¿Incluye las clases suficientes?	X	
¿Incluye las clases necesarias?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA POR DESEMPEÑO

Título del elemento de competencia:	4 Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado.
-------------------------------------	---

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos.
------------------------------------	---------------------------------------

La evidencia por desempeño:	SI	NO
¿Se refiere a situaciones o resultados observables?	X	
¿Se relaciona directamente con los criterios de desempeño y/o con las clases de campo de aplicación que lo requieren?	X	
¿Es la suficiente para evaluar el desempeño?	X	
¿Es la necesaria para evaluar el desempeño?	X	
¿Es posible de obtener para la evaluación?	X	
En el caso de evidencia por producto, ¿señala cuando deben ser observados los individuos en el proceso?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Las simulaciones que existen son justificadas?	X	

VERIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS

Título del elemento de competencia:	4. Vender los productos de acuerdo con el plan de mercado.
-------------------------------------	--

Título de la unidad de competencia	II. Venta de productos farmacéuticos
------------------------------------	--------------------------------------

La evidencia de conocimientos:	SI	NO
¿Sustenta las evidencias por desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta los criterios de desempeño que lo requieren?	X	
¿Sustenta el campo de aplicación que lo requiere?	X	
¿Son las suficientes para sustentar el desempeño?	X	
¿Utiliza el lenguaje usual en el medio laboral de referencia?	X	
¿Está escrita en forma clara y concreta?	X	
¿Los conocimientos de base y circunstanciales que aparecen, son justificados?	X	

VERIFICADORES	
NOMBRE	EMPRESA
Alma Isabel Pérez	Wyeth
José Luis Palafox Hernández	Wyeth
Roberto Galán Alemán	Suplementos Médicos Quirúrgicos
Alejandro Márquez C.	Psicofarma S.A. de C. V.
Alicia Ruiz Luna	Serono de México.
Arturo Casas.	Abbot de México S.A. de C. V.
Francisco Ruiz P	Serono de México.
Susana G. Gutiérrez	Abbot de México S.A. de C V
Jorge Pi Orozco.	Janssen Farmacéutica.
Guillermo Ugarte.	Janssen Farmacéutica
Rafael Guarneros.	Fustery de México.
Hebe Lima Ventura	IMECAQUIF

Instrumentos de evaluación para la Calificación 1. Unidad 1.

Nombre del vendedor _____ Fecha _____
 Ruta _____ No de Empleado _____
 Nombre del Evaluador _____

CALIFICACIÓN 1 Promoción y venta de productos farmacéuticos		
UNIDAD 1 Promoción de productos farmacéuticos		
I. El evaluado:	SI	NO
a Realiza el alta de algún cliente simulado		
b Realiza la baja de algún cliente simulado		
c. Cumple con sus citas de contacto		
d. Identifica su territorio en un mapa de su entidad		
e. Identifica las zonas de riesgo.		
f. Evita actos o condiciones inseguras que comprometan su integridad física.		
g. Maneja su automóvil a la defensiva.		
h. Estaciona siempre su automóvil en lugares seguros		
i. Utiliza siempre el cinturón de seguridad.		
j. Mantiene su automóvil en óptimas condiciones mecánicas.		
k. La presentación de su auto es adecuada		
l. Cuenta con el carnet actualizado de servicio del automóvil.		
m. Entregó el reporte de accidentes, si los hubo (corroborar con la gerencia de siniestros).		
n. Describe el proceso de reporte en caso de accidentes.		
o. Utiliza su computadora de manera y en lugares seguros		
p. Demuestra las rutas de evacuación donde trabaja y/o se hospeda		
q. Mantiene su maletín en perfectas condiciones		
r. Mantiene la computadora en condiciones óptimas para trabajar		
s. Verifica que los productos bajo su responsabilidad se encuentran en la farmacia		
t. Consulta la información de la visita anterior		
u. Establece objetivos		
v. Logra un clima de confianza positivo con sus clientes		
w. Respeta el orden promocional de sus productos		
x. Respeta el tiempo promocional de sus productos		
y. Utiliza las estrategias mercadológicas de sus productos		
z. Utiliza los objetivos de comunicación de sus productos		
aa. Realiza el cierre.		
bb. Identifica a sus clientes de acuerdo a su potencial		
cc. Cumple con su plan de trabajo		
II. El evaluador verificará en la computadora si:	SI	NO
a. Los datos de 5 clientes (aleatorios) son auténticos.		
III. El evaluador presentó su plan de trabajo el cual contiene:	SI	NO
a. Hospitales, farmacias, médicos a visitar por día		
b. Hospitales, farmacias, médicos a visitar por ciclo		
c. Distribución por potencialidad		
d. Plan emergente		

Comentarios:

Firma del vendedor.

Firma del evaluador.

Instrumentos de evaluación para la Calificación 1.

Unidad II

Nombre del vendedor _____ Fecha _____
 Ruta _____ No de Empleado _____
 Nombre del Evaluador _____

CALIFICACIÓN 1 Promoción y venta de productos farmacéuticos		
UNIDAD II Venta de productos farmacéuticos		
I. El evaluador verificará, directamente, en la computadora que:	SI	NO
a El evaluado modifica la dirección del cliente (simulado)		
b El evaluado modifica el número de pacientes (simulado)		
c El evaluado modifica los horarios de visita del cliente (simulado)		
d Realiza el alta de algún cliente (simulado)		
e Realiza la baja de algún cliente (simulado)		
f Los datos de 5 clientes (aleatorios) son auténticos		
g Todos los clientes visitables y no visitables están en la base de datos		
h El evaluado organiza a sus clientes de acuerdo con su potencial (filtros)		
II. El evaluado presentó el análisis de su territorio que contiene:	SI	NO
a Cuotas unidades y valores del último mes		
b Porcentaje de participación de cada uno de sus productos vs compañía (DDD) mes. 12 meses		
c Cobertura de cada uno de sus productos mes y acumulado		
d Crecimiento de cada uno de sus productos mes y acumulado		
e Al competidor que tiene mayor participación de mercado (DDD).		
f Al competidor que más crece en el mercado (DDD)		
III. El evaluado antes de la entrevista:	SI	NO
a Analiza la información de su cliente		
b Analiza la situación de sus productos a promocionar de acuerdo con su cuota		
c Utiliza la información de los análisis anteriores para plantear un objetivo		
IV. El evaluado durante la entrevista:	SI	NO
a Justifica el orden promocional de acuerdo con el análisis del territorio		
b El tiempo dado a cada producto corresponden al orden 1a, 2a, 3a posición y recordatorio		
c Usa lenguaje fluido, sin muletillas y sin tecnicismos		
d Las preguntas están dirigidas a un objetivo		
e Utiliza la información que obtiene a través de las preguntas		
f Utiliza inflexiones de voz		
g Mantiene contacto visual al hablar con su cliente		
h El manejo de sus manos es congruente con su mensaje		
i Utiliza siempre un señalador para resaltar y destacar la información		
j Se identificó con el cliente (nombre personal y de la compañía).		
k. El saludo es firme y cortés.		
l Logró un clima de confianza positivo		
m. Usa temas no controversiales para el clima de confianza		
n Se adaptó al tipo de cliente		
o. Su actitud es de servicio		
p Utiliza la información obtenida en la sala de espera		
q. Utiliza las estrategias de cada producto		
r Utiliza la proposición única de ventas		
s. Utiliza los objetivos de comunicación de cada producto		
t Resalta la información de los estudios clínicos que entrega		
u Entrega la muestra médica realizando un compromiso para su uso		
v Realiza el cierre al detectar las señales de compra de su cliente		
V. El evaluado después de la entrevista:	SI	NO
a Hace una autoevaluación de su entrevista		
b Registra en su computadora la visita al cliente		
c Verifica si logró el objetivo propuesto antes de la entrevista		
d Identifica los comentarios más relevantes durante la entrevista		
e Registra sus objetivos para las siguientes entrevistas, con cada uno de sus productos		
VI. El evaluado:	SI	NO

a Presenta una fuente de consulta externa que utilice para revisar su universo médico		
b Presenta los códigos de sus productos de reciente lanzamiento, de acuerdo a cada mayorista		
c Conoce e interpreta la información del inventario del mayorista		
d Busca la existencia de todos sus productos en las farmacias		
e Realiza presentaciones del producto en lanzamiento con el personal de sus mayoristas		
f Presenta y coloca el producto nuevo en las farmacias.		
g. Los productos de reciente lanzamiento están distribuidos en las farmacias tipo A en un mínimo de 80% máximo un mes después (aleatoria)		

Comentarios

Firma del Vendedor

Firma del Evaluador

Instrumentos de evaluación para la: Calificación 2 Unidad I

Nombre del vendedor: _____ Fecha: _____

Ruta: _____ No de Empleado: _____

Nombre del Evaluador: _____

CALIFICACIÓN 2. Administración del territorio y asesoría de productos farmacéuticos		
UNIDAD I. Administrar el territorio asignado para lograr ventas crecientes.		
I. El evaluado presentó el análisis de su territorio que contiene:	SI	NO
a Participación del DDD (mínimo 6 mese) por producto del dato a doce mese		
b. Sugiere y negocia los inventarios de sus mayoristas		
c. Cobertura de objetivos, (mes por mes y acumulado)		
d. Crecimiento (mínimo 6 meses, mes por mes y acumulado)		
e Al líder y al que más crece por mercado en el que participa		
f Cobertura de visita médica en número y en puntos (del año en curso).		
g Cobertura de visita a especialistas (del año en curso)		
h Cobertura de visita a hospitales (del año en curso).		
i Cobertura de visita a farmacias (del año en curso).		
j. Objetivos y planes de acción que impliquen crecimiento en unidades por producto.		
II. El evaluado:	SI	NO
a Identificó a los 80 médicos más importantes de su universo		
b. Justifica de manera verbal el tiempo y posición de los productos en promoción		
c. Tiene los códigos de cada uno de los productos nuevos de su responsabilidad por cliente		
d Tiene buenas relaciones interpersonales con los clientes.		
e. Aplica las estrategias de mercadeo indicadas por la empresa.		
f Interpreta y analiza las estadísticas de cada uno de sus clientes.		
g. Identifica a cada uno de sus productos según la clasificación de la Secretaría de Salud		

Comentarios

Firma del Vendedor

Firma del Evaluador

Instrumentos de evaluación para la: Calificación 2 Unidad II

Nombre del vendedor _____ Fecha _____
 Ruta _____ No de empleado _____
 Nombre del evaluador _____

CALIFICACIÓN 2. Administración de territorio y asesoría de productos farmacéuticos.

UNIDAD II. Asesorar al cliente sobre productos farmacéuticos.	SI	NO
I. El evaluado:		
a. Tiene previamente su objetivo para la asesoría		
b. Identifica las necesidades de su cliente		
c. Crea las necesidades en su cliente		
d. Satisface las necesidades de su cliente		
e. Analiza las preguntas antes de contestarlas.		
f. Contesta las preguntas de forma directa.		
g. Utilizó las características, ventajas y beneficios de sus productos durante la asesoría según las necesidades de su cliente.		
h. Utiliza las técnicas de acertividad en el manejo de objeciones		
i. Registró las expectativas de su cliente.		
j. Utilizó los servicios de JYCESC (En caso necesario)		
II. El evaluado presentó el análisis de sus principales competidores que incluye:		
a. Cuántas fuerzas de ventas promueven por producto		
b. Materiales que están entregando		
c. Especialidades que visitan con cada producto.		
d. Promociones que se están otorgando a los mayoristas		
e. Qué presencia de marca están dejando en el consultorio		
f. Estrategias que llevan al cliente.		
III. El evaluado entregó su análisis actualizado de precios por producto.		
a. Precio unitario de cada producto VS tres competidores como mínimo		
b. Costo total de tratamiento VS tres competidores como mínimo		
IV. El evaluado presentó el resumen de eventos que cuentan con:		
a. Descripción del evento		
b. Objetivo del evento		
c. Alcance obtenido del evento		
d. Fotos o videos del stand		
e. Carta de agradecimiento por la participación		
IV. El evaluado presentó la agenda de eventos en que participarán:		
a. La calendarización mínima de un semestre		

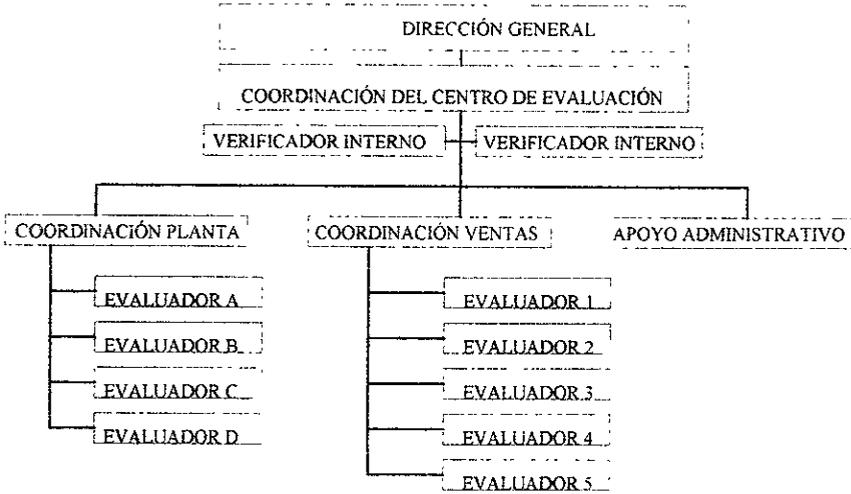
Comentarios

Firma del Vendedor

Firma del Evaluador

CENTRO DE EVALUACIÓN JANSSEN

ORGANIGRAMA



CENTRO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL CILAG DE MÉXICO

Evaluación: El proceso de evaluación consiste en una secuencia de acciones tendientes a recoger y/o documentar evidencias de que las personas o candidatos se desempeñan conforme a la norma técnica de competencia laboral correspondiente.

MISIÓN

Evaluar la competencia laboral de todas las personas que trabajan en CILAG de MÉXICO CENTROAMÉRICA Y CARIBE, conforme a las normas técnicas de carácter nacional correspondientes, garantizando la calidad, imparcialidad, objetividad y transparencia del proceso de evaluación.

OBJETIVO

Mediante la evaluación de la competencia laboral, generar la información necesaria y suficiente, del nivel en el cual se encuentran las personas que trabajan en: CILAG de México en relación con la norma técnica de competencia laboral. Esta información contribuirá sustancialmente a remunerar y reconocer correctamente la capacidad individual de las personas, así como la formulación de planes personales de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

FUNCIONES DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

- Evaluar en el lugar de trabajo en situaciones lo más cercanas a las condiciones reales de la competencia laboral del personal de CILAG adquirida mediante la capacitación o por experiencia propia.
- Permitir identificar tanto a las personas como al departamento de capacitación y desarrollo de la empresa, las áreas de oportunidad y las prioridades a considerar para que, mediante la capacitación y el entrenamiento por competencia (CEC), las personas logren desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar la certificación.

CERTIFICACIÓN DE SELECCIÓN DE LOS EVALUADORES.

Los criterios utilizados para la selección de los evaluadores fundamentalmente se refiere a:

- Experiencia en la función ocupacional.
- Experiencia en la supervisión y/o dirección.
- Voluntad para participar (que quieran serlo).

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE CANDIDATOS A SER EVALUADOS

Objetivo:

Identificar los pasos necesarios para que el Centro de Evaluación lleve a cabo un adecuado registro de todas aquellas personas interesadas en iniciar un proceso de evaluación de su competencia laboral

Alcance:

Centro de Evaluación y Candidatos.

Procedimiento.

Candidato.

1 Acude al centro de evaluación a solicitar información.

Centro de evaluación.

2. Solicita al candidato llene un formato de registro como candidato potencial para integrarlo en su base de datos.

Candidato.

3. Decide iniciar un proceso formal de evaluación.

Centro de evaluación.

4. Da de alta en su base de datos al candidato como “ en proceso de diagnóstico”.

5. De acuerdo al resultado del diagnóstico lo registra como “candidato en proceso de capacitación” o “candidato en proceso de evaluación”.

6. Cuando se tiene el resultado del evaluador y el dictamen del OC se actualiza la base de datos como “candidato certificado”

CLAVE:	FECHA:	REVISIÓN.	HOJA DE:
ELABORÓ.	REVISÓ.	AUTORIZÓ.	CONTROL:

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL DE DOCUMENTOS

Objetivo.

Asegurar el eficiente manejo de la información del Centro de Evaluación para garantizar su flujo adecuado y la confidencialidad

Alcance.

Coodinador del centro, Asistente Administrativo, Verificador Interno y Evaluadores.

Procedimiento.

Coodinador del Centro.

1. Asegura que la base de datos cuente con claves de acceso restringido.
2. Asigna claves de acceso a la base de datos y determina los mecanismos para resguardo de archivos electrónicos e impresos.

Asistente administrativo.

3. Asegura que todos los formatos de registro lleven un folio y sean debidamente requisitados
4. Captura la información en la base de datos del Centro de Evalaución la cual deberá contar con las claves de acceso restringidas.
5. Archivar los documentos impresos en el sitio asignado para tal fin y se asegura que las medidas de seguridad (seguros) esten activados.
6. Cada día hace un respaldo de la base de datos y lo entrega al coordinador del centro
7. Observa que el verificador interno y los evaluadores utilizan los foamtos correspondientes y los requisitan de acuerdo a los parámetros establecidos
8. Reporta cualquier anomalía al Coordinador del Centro

CLAVE:	FECHA:	REVISIÓN	HOJA DE:
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:	CONTROL:

Procedimiento para revisión.

Objetivo.

Establecer los pasos necesarios que permitan la atención del recurso de revisión presentada por:

Los candidatos a ser evaluados por el Centro de Evaluación.

Los candidatos evaluados por el Centro de Evaluación (CE).

El Centro de evaluación y/o los candidatos dictaminados por el Grupo de Dictamen del Organismo Certificador (OC).

Alcance.

Centros de Evaluación, candidatos y organismo certificador.

Consideraciones.

Para efectos de este procedimiento se consideran 3 fases:

1. Las actividades que se lleven a cabo desde la etapa de información a los candidatos a evaluar su competencia laboral hasta la conclusión del diagnóstico.
2. Durante el proceso de evaluación.
3. Posterior al resultado de la dictaminación sobre su competencia laboral a cargo del organismo certificador.

CLAVE:	FECHA:	REVISIÓN:	HOJA DE:
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:	CONTROL

Fase 1

Procedimiento.

1. Candidato solicita información al Centro de Evaluación.
2. Inicia formalmente el proceso de evaluación de su competencia laboral y se somete a la fase de diagnóstico.

¿Están inconformes con el resultado del diagnóstico?

SI: Solicita al centro de Evaluación el Formato PR-01-99 para documentar el motivo de su inconformidad.

NO: Pasa al punto No. 6

2. Presentar por escrito su inconformidad (Formato PR-01-99) al Centro de Evaluación.

Centro de evaluación.

3. Notifica al evaluador sobre el recurso de revisión interpuesto y le solicita por escrito sus comentarios al respecto.

El CE dispondrá hasta de 10 días naturales para resolver satisfactoriamente para las partes la inconformidad que sobre el diagnóstico fue presentada.

Candidato.

4. Recibe los argumentos del CE sobre su solicitud de revisión de diagnóstico.

¿Está satisfecho con la resolución del CE?

SI: Pasa al punto No. 6

NO: Pasa al punto No. 5

Centro de Evaluación:

5. Al persistir la inconformidad del candidato, el CE solicita la participación de otro evaluador para que realice el diagnóstico al candidato.

Es decir el CE resolverá sobre las inconformidades que sobre la primera fase de diagnóstico se presenten.

Si después de aplicado el diagnóstico al candidato por parte de un segundo evaluador, se obtuviera el mismo resultado y a pesar de ello persistiera la solicitud de revisión del candidato, el CE solicitará el arbitraje del OC, cuya resolución será INAPELABLE.

6. El proceso de evaluación sigue su curso normal.

CLAVE:	FECHA:	REVISIÓN.	HOJA DE:
ELABORÓ:	REVISÓ.	AUTORIZÓ.	CONTROL:

Fase 2

Procedimiento.

Candidato.

1. Inicia formalmente el proceso de evaluación de su competencia laboral.

Durante el proceso.

¿Está inconforme con el proceso de evaluación en alguna de sus etapas?

SI: Solicita al centro de evaluación el Formato PR-01-99 para documentar el motivo de su inconformidad.

NO: Pasa al punto No. 6

2. Presentar por escrito su inconformidad (Formato PR-02-99) al Centro de Evaluación.

Centro de evaluación.

3. Notifica al evaluador sobre el recurso de revisión interpuesto por el candidato y le solicita por escrito sus comentarios al respecto, los cuales son analizados de manera conjunta con la participación del evaluador que atiende al candidato, un segundo evaluador y el verificador interno quien de los resultados obtenidos elabora un reporte escrito al candidato.

El CE dispondrá hasta de 10 días naturales para intentar resolver satisfactoriamente para las partes la inconformidad que sobre el proceso de evaluación fue presentada.

Candidato.

4 Recibe los argumentos del CE sobre su solicitud de revisión del proceso de evaluación.

¿Está satisfecho con la resolución del CE?

SI: Pasa al punto No. 6

NO: Pasa al punto No. 5

Centro de evaluación.

5. Si después de recibir el reporte escrito del CE sobre su inconformidad, el candidato aún persistiera en su solicitud de revisión, el CE solicitará el arbitraje del OC, cuya resolución será INAPELABLE.

6. El proceso de evaluación sigue su curso normal.

CLAVE:	FECHA:	REVISIÓN:	HOJA DE:
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:	CONTROL:

Fase 3

Procedimiento.

Centro de evaluación.

1 Recibe el resultado de candidato NO COMPETENTE que emite el OC a través del Grupo de Dictamen, sobre la procedencia obtener su certificado de competencia laboral.

¿Está conforme con el resultado?

SI. Desarrollar un nuevo plan de evaluación con el candidato para cubrir las evidencias faltantes.

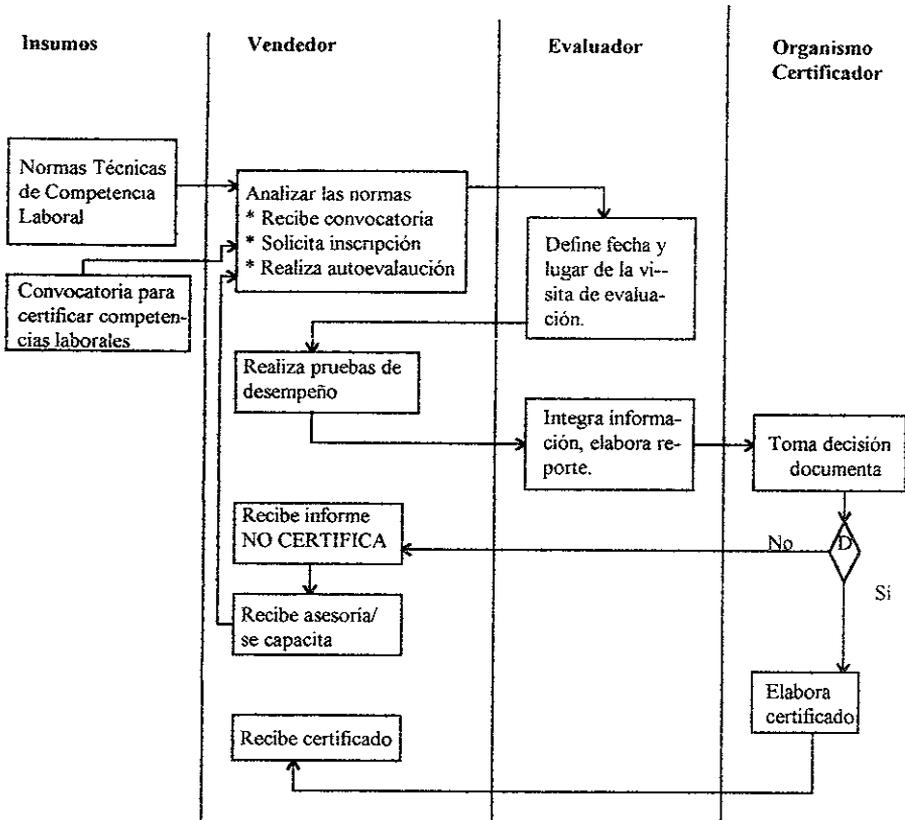
Nota: El CE deberá analizar sus procedimientos de evaluación y verificación interna, para reducir la probabilidad de que esta situación se repita.

NO: Interpone de manera independiente o conjuntamente con el candidato el recurso de revisión de acuerdo al procedimiento que para tal fin tenga establecido el OC.

2. El OC de acuerdo a sus procedimientos emite una resolución al respecto.

CLAVE:	FECHA:	REVISIÓN:	HOJA DE:
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:	CONTROL:

SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL DE LOS VENEDORES



PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL

Objetivo:

Identificar cada uno de los pasos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación de la competencia laboral.

Alcance:

Personal administrativo del Centro de Evaluación (CE), evaluadores y candidatos.

Procedimiento.

Centro de Evaluación.

1. Proporciona información y asesoría al candidato.

Esta información contiene los materiales de difusión que el CE tenga diseñados, proceso y costos de la evaluación y la certificación.

Candidato.

2. Si resuelve iniciar un proceso de evaluación, se somete a la aplicación de un cuestionario de diagnóstico para conocer en que nivel de conocimientos se encuentra con relación a la Norma Técnica de Competencia Laboral en la que pretende ser evaluado.

Evaluador.

3. Revisa el cuestionario de diagnóstico aplicado al candidato y entrega los resultados con sus recomendaciones al CE.

Centro de evaluación.

4. El resultado y recomendación del evaluador determina:
¿Requiere capacitación?

SI: Orienta al candidato sobre la forma, lugar y costos de la capacitación sugerida por el evaluador

NO: Pasa al punto 6

Candidato.

5. Recibe el resultado y en su caso las recomendaciones sobre capacitación y toma decisiones al respecto

Si decide capacitarse, el resultado de las evaluaciones de dicha capacitación, serán tomados como diagnóstico, para que pueda iniciar posteriormente un proceso formal de evaluación.

6 Decide iniciar un proceso formal de evaluación, para lo cual llena la solicitud correspondiente y realiza el pago de la primera etapa del costo total de la certificación (20% del costo total), así mismo cubre los costos que tenga determinado el centro para los procesos de evaluación. Presenta comprobantes de pago al CE.

Centro de evaluación.

7 Asigna evaluador al candidato.

Evaluador.

8. Se reúne con el candidato para elaborar el Plan de Evaluación.

Candidato.

9. Desarrolla actividades acordadas con el evaluador para reunir las evidencias de su competencia laboral.

10. Integra sus evidencias en el portafolio y en su caso, solicita asesoría del evaluador.

Evaluador.

11. Asesora al candidato, revisa evidencias documentales presentadas y lleva a cabo evaluación en campo.

12. Emite juicio de valor.

13. Elabora cédula e informe de evaluación.

Centro de evaluación.

14. Recibe informe de evaluación e informa al candidato.

Candidato.

15. Recibe información del CE para realizar el pago correspondiente a certificación, segunda etapa 60% del costo total.

Centro de evaluación.

16. Integra y envía al OC el documento final con la siguiente información.

El informe de evaluación.

Cédula de evaluación.

Informe de verificación interna.

17. Espera el resultado del dictamen e informa al candidato.

Candidato.

18. Recibe información del CE para proceder a realizar el pago de la tercera etapa de certificación 20% restante

19 Recibe su certificación de competencia laboral.

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA MUESTRA.

I Población: Fuerza de ventas certificada

- a Elemento Vendedores certificados
- b Unidades de muestreo. Vendedores certificados.
- c Alcance. República Mexicana
- d. Tiempo. Del 1o. de Abril al 31 de Agosto de 1999.

II. Marco Muestral.

Lista de personas certificadas:

1. José Luis Medina Villaseñor.
2. Carlos Octavio Pérez Cervantes.
3. Sara Hilda Aguilar Mejía
4. Jesús Ignacio Pérez Aguilar.
5. Rubén Gallardo Alvarez.
6. Héctor Valdiviezo Sánchez.
7. Guillermo De Sales Suárez.
8. Rodolfo Becerril Rubio.
- 9 José Luis Palencia Ocampo
10. Javier Ochoa Arreola.
11. Juan Felipe Noriega Alvarez
12. Marco Antonio Lerin Rodríguez
13. Samuel Renteria Castillo.
14. José Antonio Marin Díaz.
15. Carlos Espinosa Juárez.
16. Juan Flavio Hernández Sandoval.
17. Diana Gianena Méndez Urbina.
18. José Emilio Nader Valdéz.
19. Alfredo Alejandro Schulte Gutiérrez
20. Rafael Harry Mendoza Ponce
21. Jesús R Rubio.
22. Ma Isabel Sánchez Jaimes.
23. Guillermo Espinosa Villagrán.
24. Mercedes Gutiérrez Jaramillo.
- 25 Eduardo Gpe. Zapata Santos.
26. Dulce Ma. Sosa Ruiz.
27. Claudia Reyes Escoto.
28. Sergio Vinicio Alvarez Vázquez.

III. Tamaño de la muestra:

Fórmula:

$$n = \frac{p(1-p)}{2} \frac{E + p(1-p)}{Z^2 N}$$

Sustitución:

$$n = \frac{.5(1-.5)}{2} \frac{(.1108) + .5(1-.5)}{(8892) \cdot 63} \quad n = \frac{.25}{2} \frac{(.1108) + .5(1-.5)}{(1.59)} \quad n = \frac{.25}{2.5281} \frac{.01227664 + .25}{63}$$

$$n = \frac{.25}{.004856073 + 003968253} = \frac{.25}{.008824326} = 28.33$$

$$n = 28$$

El método para seleccionar la muestra fue en base al muestreo aleatorio simple a través del cual, como ya se mencionó, se tiene igual oportunidad de seleccionar cada elemento y cada combinación de los n elementos muestrales tiene igual oportunidad de seleccionarse.

- b Evaluacion:
- 1 Fácil ()
 - 2 Con poca dificultad ()
 - 3 Dificil ()

- c Certificacion
- 1 Fácil ()
 - 2 Con poca dificultad ()
 - 3 Dificil ()

13 ¿Pago alguien por su capacitacion?

- a Sí ()
- b No ()
- c No se ()

Sólo si respondió si, conteste

13a ¿Quién pago?

- a Yo ()
- b La empresa ()
- d Otro, especifique _____ ()

14 ¿Pagó alguien por su evaluación?

- a Sí ()
- b No ()
- c No sé ()

Sólo si contestó que si, responda

14a ¿Quién pagó?

- a Yo ()
- b La empresa ()
- d Otro, especifique _____ ()

15 ¿Pago alguien por su certificacion?

- a Sí ()
- b No ()
- c No sé ()

16 ¿Cuáles son los beneficios que le proporciona la certificación de Competencia Laboral? (Clasifique del 1 al 9 según la importancia que usted le asigne. coloque el número en el paréntesis)

- a Obtencion de un trabajo ()
- b Mejor sueldo ()
- c Ascenso en el trabajo ()
- d Satisfacción en el trabajo ()
- e Superacion personal ()
- f Mejor relación con el jefe ()
- g Mayores conocimientos ()
- h Mejora la forma de hacer el trabajo ()
- i Reconocimiento social ()

¡Gracias por su colaboracion!

1. ¿En los últimos dos años ha recibido algún curso de capacitación?

Sí	No	Total
	27	1
		28

1a. ¿La capacitación que recibió se concretó a su puesto?

Sí	No	Total
	27	0
		27

2. ¿Quién decidió que usted participara en el proceso de certificación?

La empresa	Yo	La escuela	Total
	26	2	0
			28

3. ¿Sabe a qué se refiere la certificación de competencia laboral?

Sí	No	Total
	28	0
		28

4. ¿Quién le informó acerca del sistema?

La escuela	La empresa	Otro	Total
	0	28	0
			28

5. ¿Sabe para qué sirven las competencias laborales?

Sí	No	Total
	28	0
		28

6. ¿Sabe cómo se obtiene un certificado?

Sí	No	Total
	28	0
		28

7. ¿Sabe qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?

Sí	No	Total
	24	4
		28

8. ¿Conoce alguna Norma Técnica de Competencia Laboral?

Sí	No	Total
	21	7
		28

8a. ¿Las entendió?

Sí	Poco	No	Total
	17	2	2
			21

9. ¿Conoce folletos o material que informe cómo cumplir con las normas?

Sí	No	Total
	24	4
		28

10. ¿Alguien le explicó las normas?

Sí	No	Total
	22	6
		28

11. ¿Piensa que el contenido de las normas tiene sentido y refleja h:

Sí	No	Muy pc	Total
23	3	2	28

12. Indique la facilidad que tuvo en las siguientes etapas:

a. Capacitación.

Fácil	Con poca difícit	Difícil	Total
18	10	0	28

b. Evaluación:

Fácil	Con poca difícit	Difícil	Total
10	15	3	28

c. Certificación:

Fácil	Con poca difícit	Difícil	Total
13	15	0	28

13. ¿Pagó alguien por su capacitación?

Sí	No	No sé	Total
12	3	13	28

13a. ¿Quién pagó?

Yo	La empresa	Otro	Total
0	12	0	12

14. ¿Pagó alguien por su evaluación?

Sí	No	No sé	Total
10	1	17	28

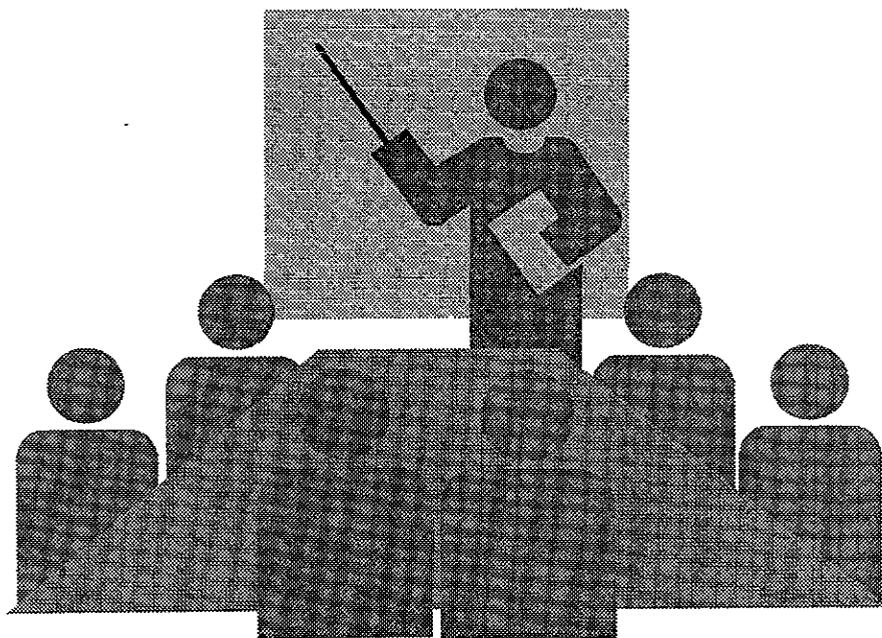
14a. ¿Quién pagó?

Yo	La empresa	Otro	Total
0	10	0	10

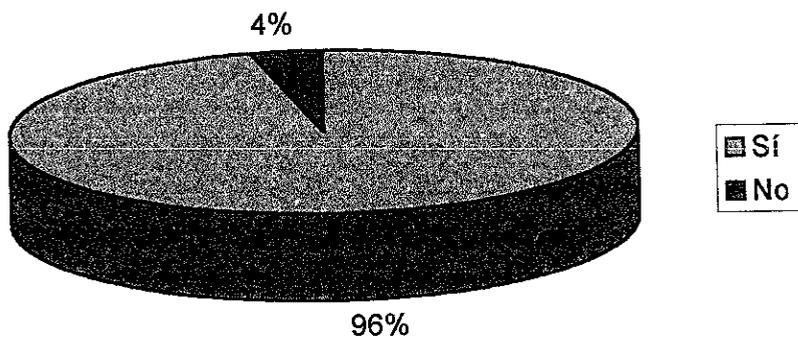
15. ¿Pagó alguien por su certificación?

Sí	No	No sé	Total
10	1	17	28

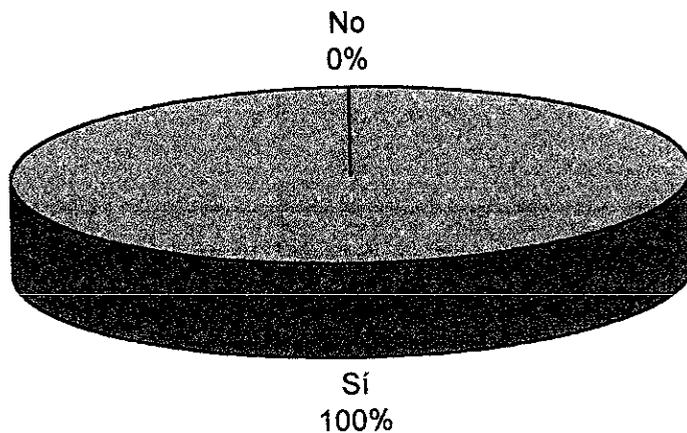
GRAFICAS



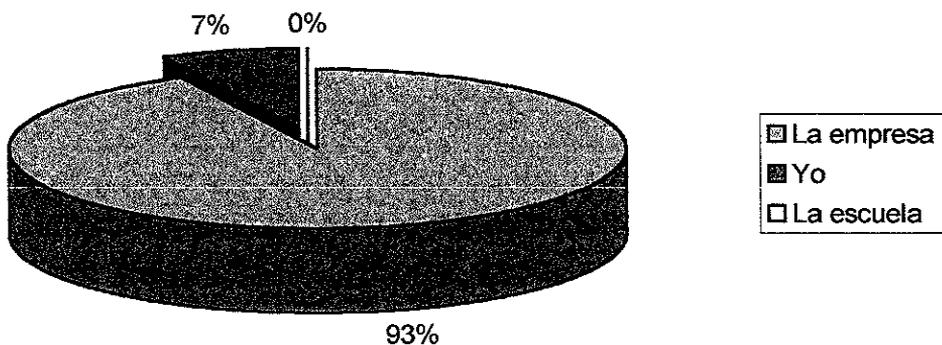
1. ¿En los últimos dos años ha recibido algún curso de capacitación?



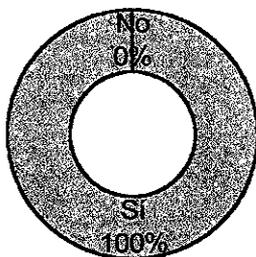
1a. ¿La capacitación que recibió se concretó a su puesto?



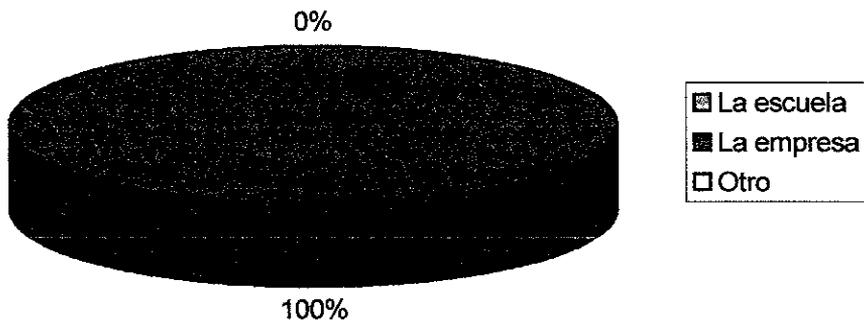
2. ¿Quién decidió que usted participara en el proceso de certificación?



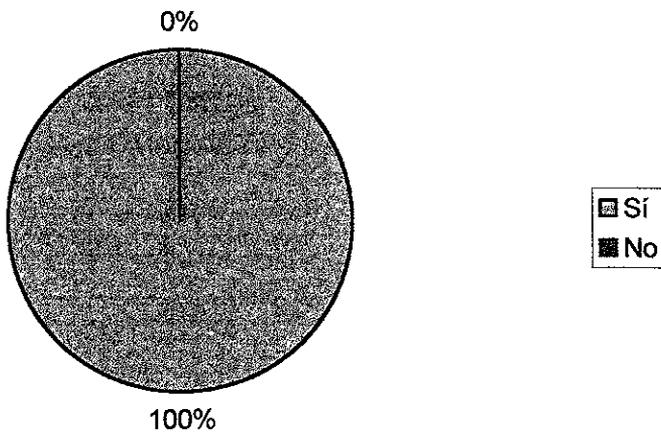
3. ¿Sabe a qué se refiere la certificación de competencia laboral?



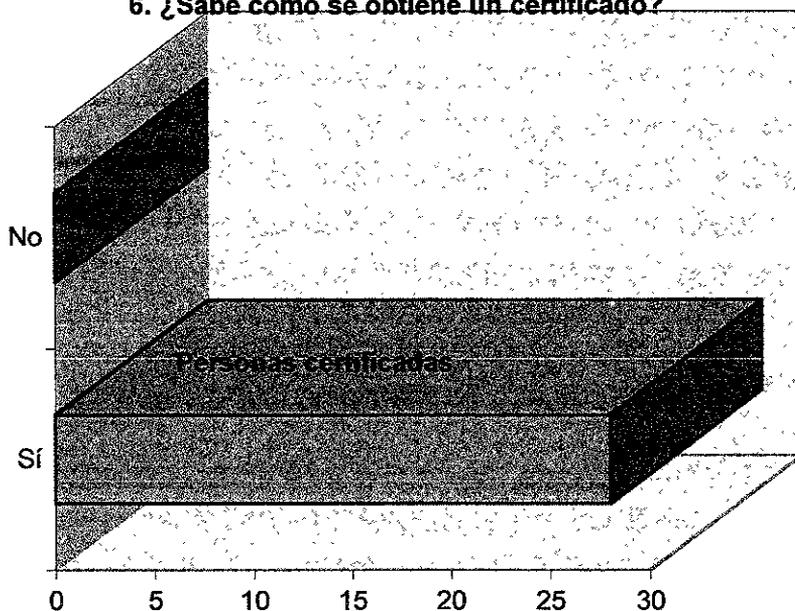
4. ¿ Quién le informó acerca del sistema?



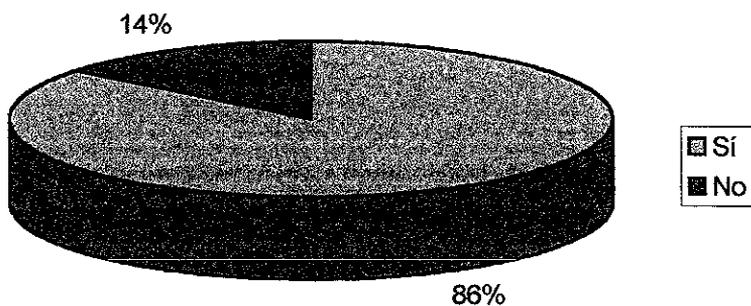
5. ¿Sabe para qué sirven las competencias laborales?



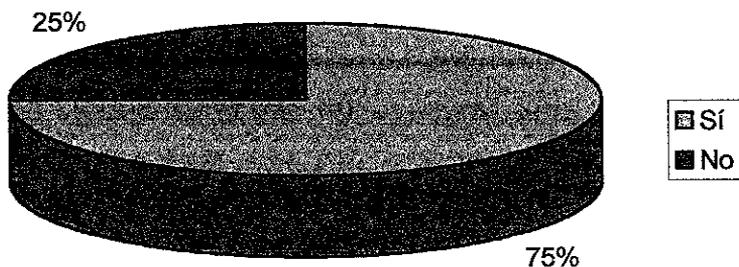
6. ¿Sabe cómo se obtiene un certificado?



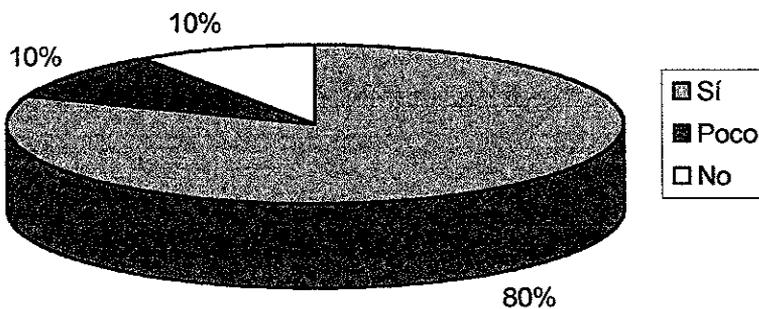
7. ¿Sabe qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?



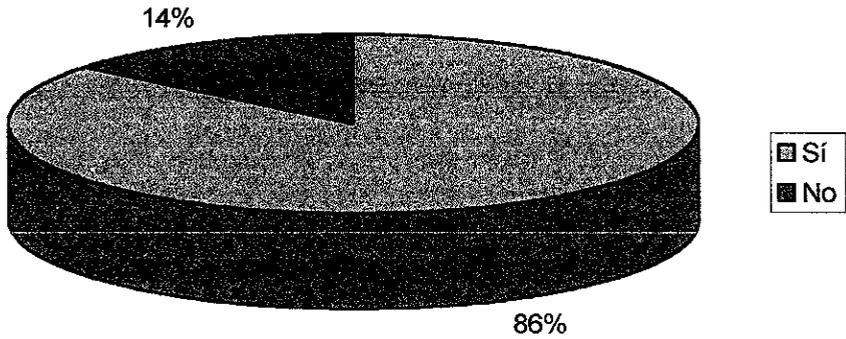
8. ¿Conoce alguna Norma Técnica de Competencia Laboral?



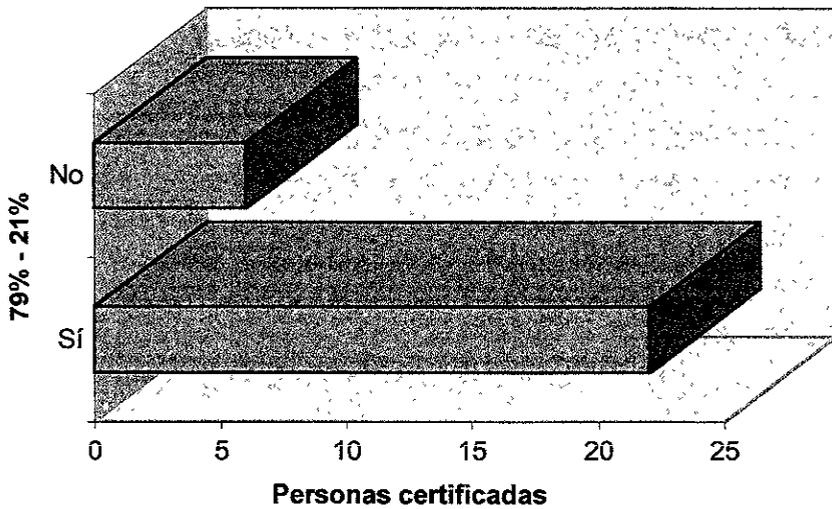
8a. ¿Las entendió?



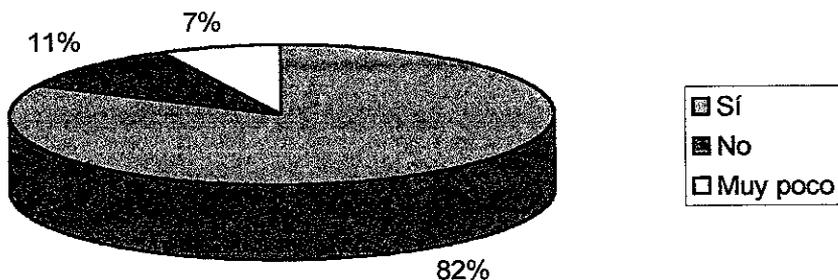
9. ¿Conoce folletos o material que informe cómo cumplir con las normas?



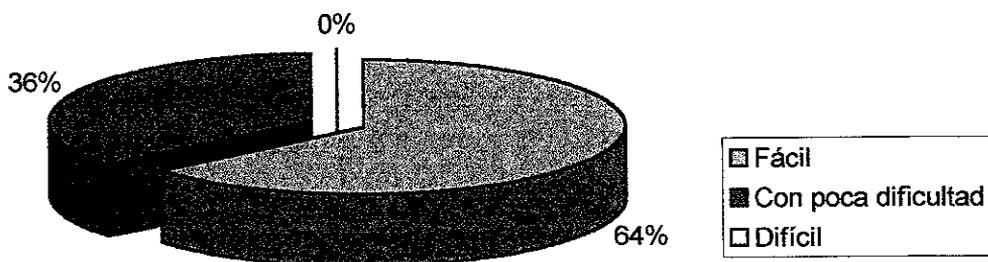
10. ¿Alguien le explicó las normas?



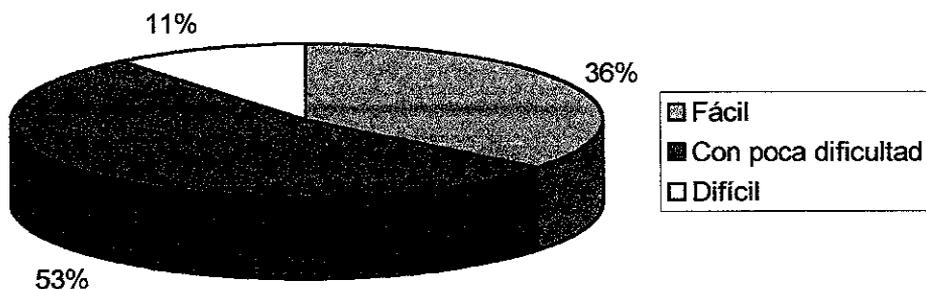
11. ¿Piensa que el contenido de las normas tiene sentido y refleja habilidad y destreza?



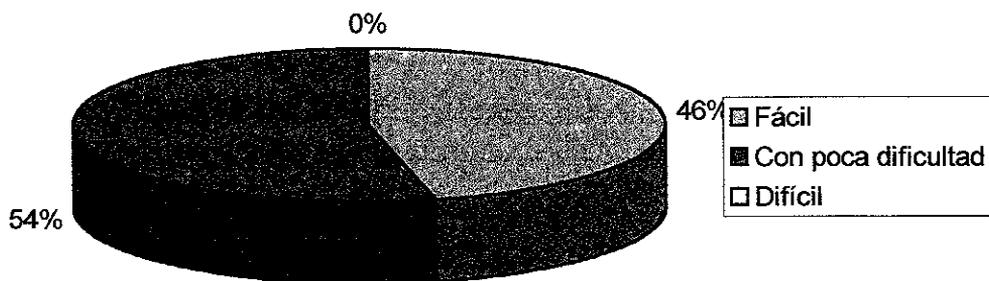
12. Indique la facilidad que tuvo en las siguientes etapas: a. Capacitación.



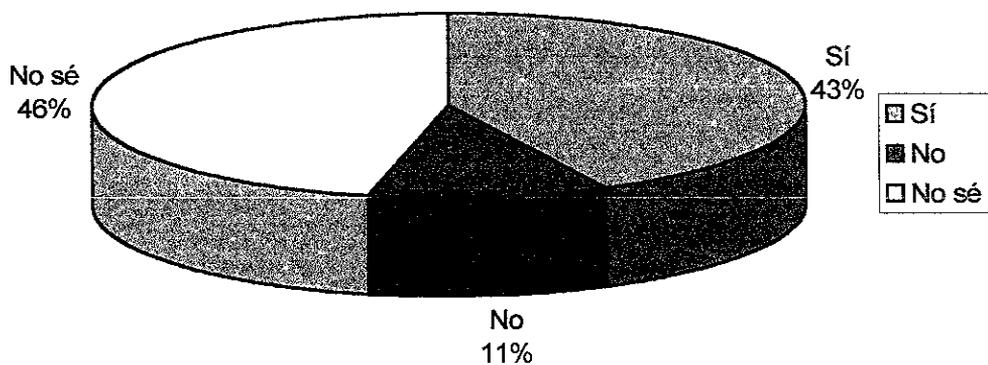
b. Evaluación.



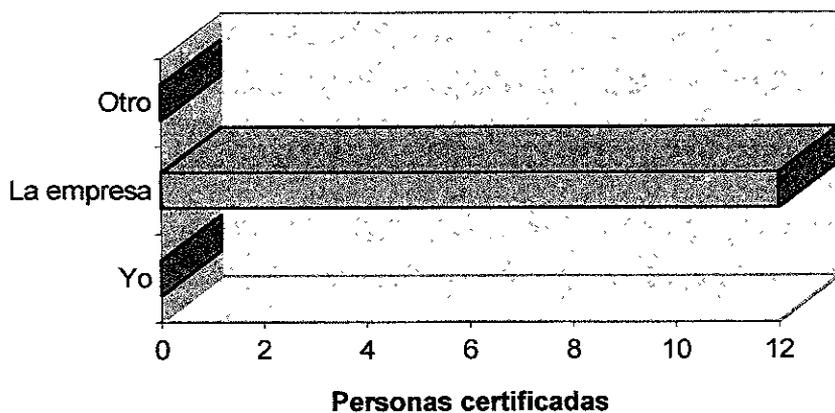
c. Certificación.



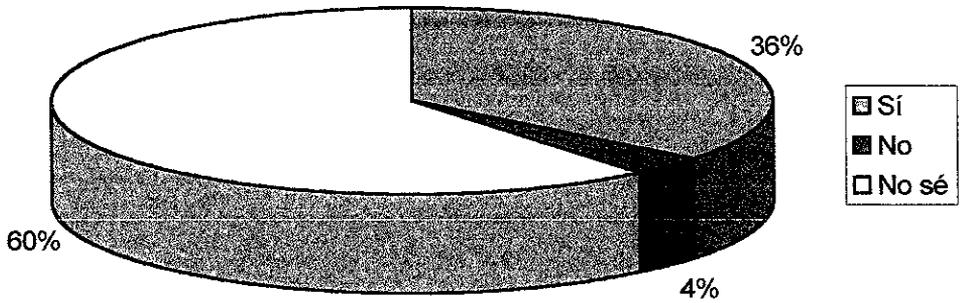
13. ¿Pagó alguien por su capacitación?



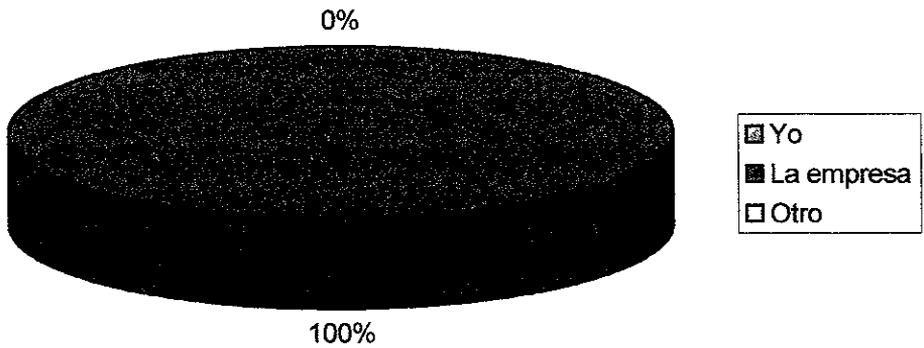
13a. ¿Quién pagó?



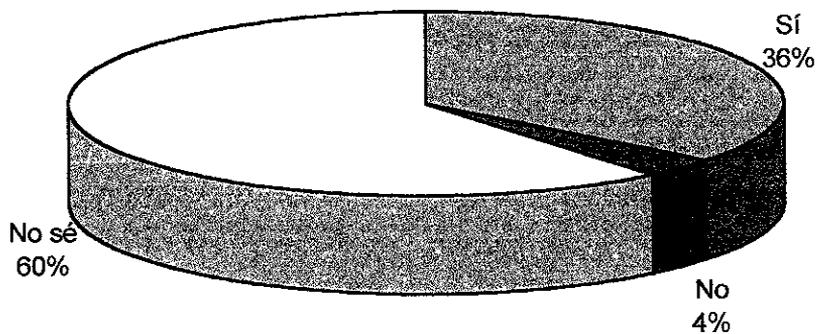
14. ¿Pagó alguien por su evaluación?



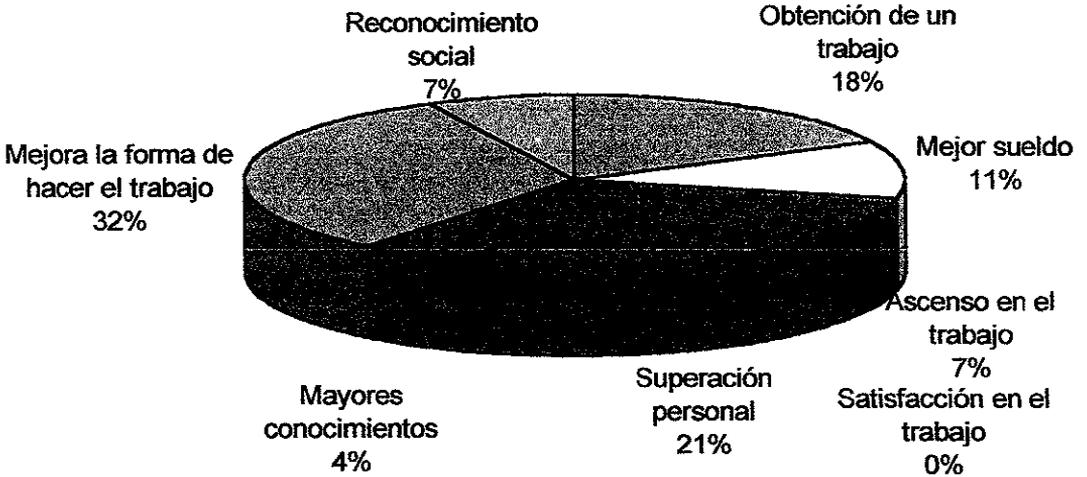
14a. ¿Quién pagó?



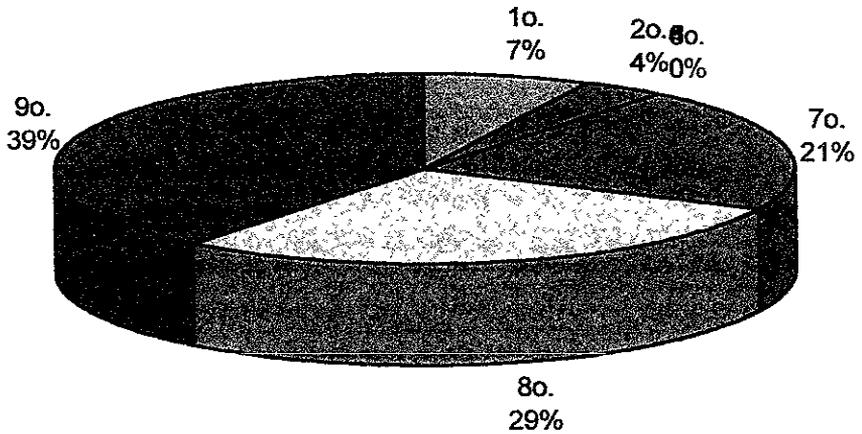
15. ¿Pagó alguien por su certificación?



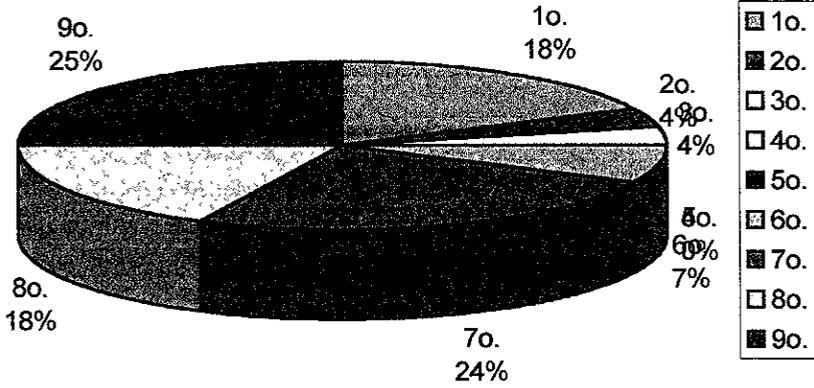
10. ¿Cuales son los beneficios que le proporcionan la Certificación de Competencia Laboral?



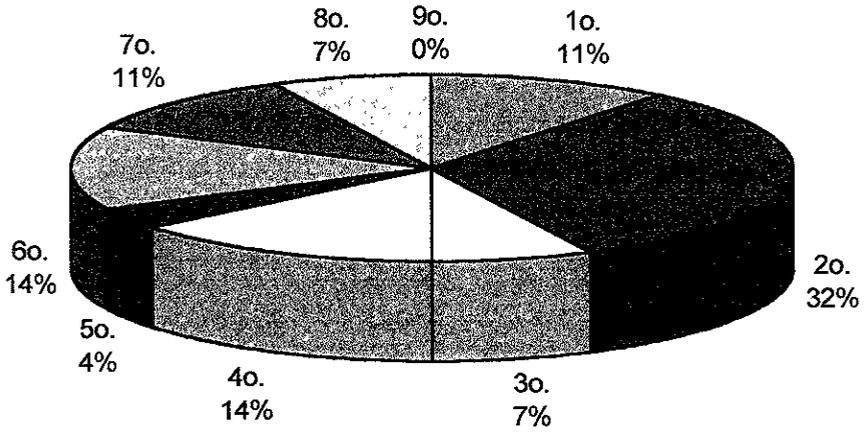
Reconocimiento social



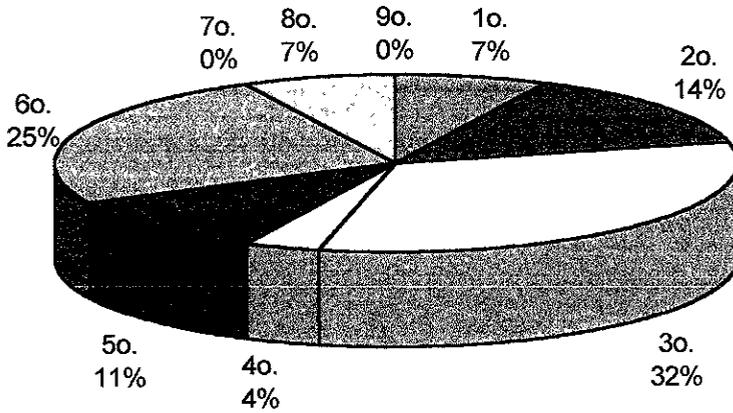
Obtención de un trabajo



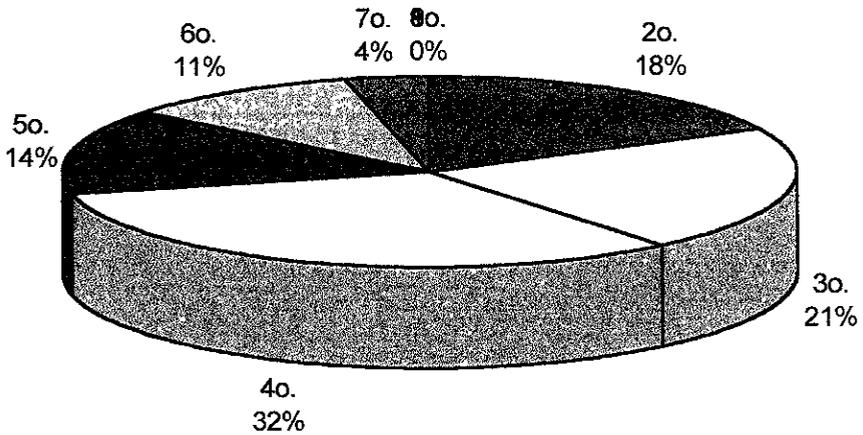
Mejor sueldo



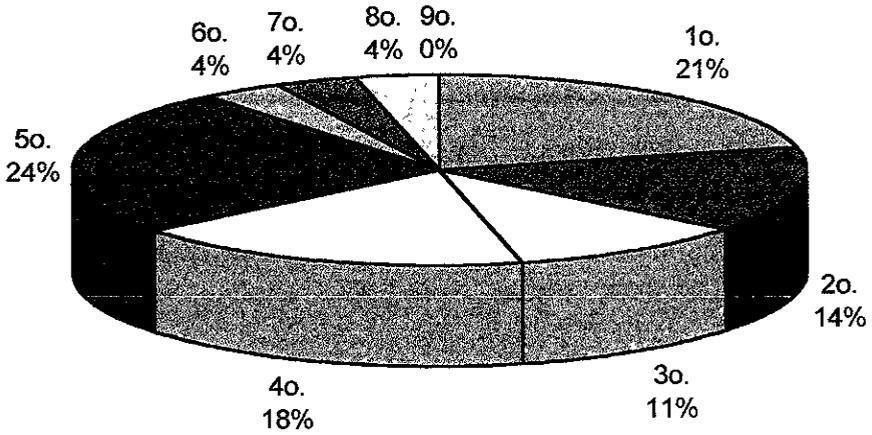
Ascenso en el trabajo



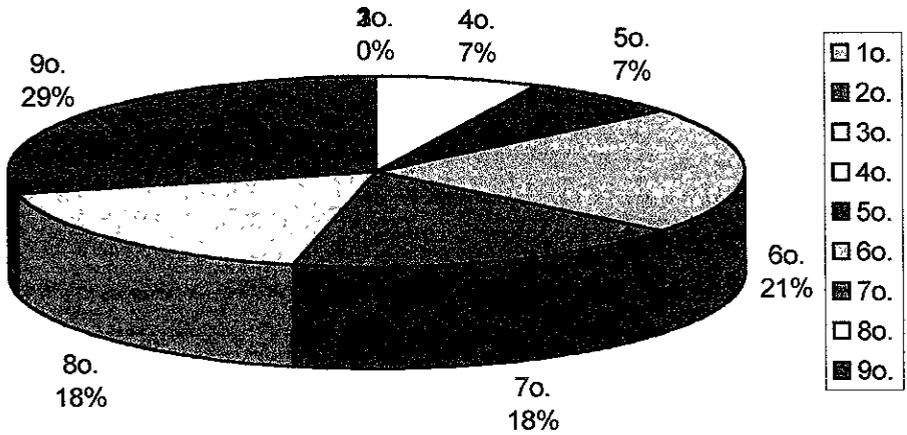
Satisfacción en el trabajo



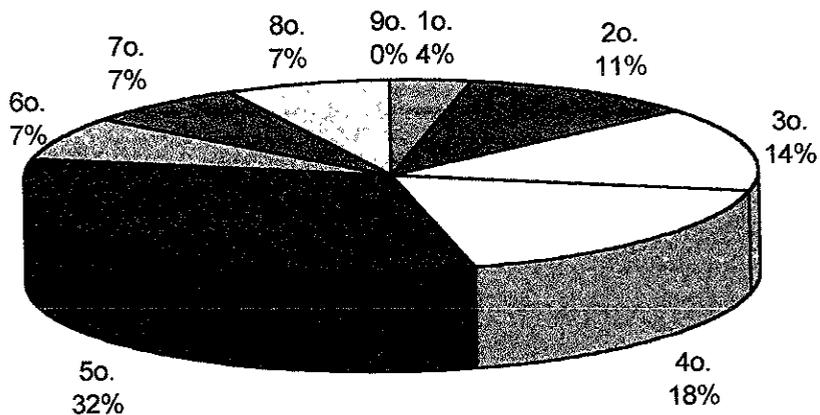
Superación personal



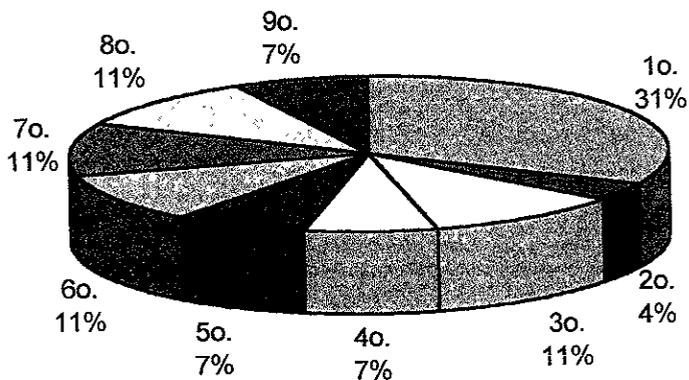
Mejor relación con el jefe



Mayores conocimientos



Mejora la forma de hacer el trabajo



INTERPRETACIONES

Lo que podemos analizar de las respuestas obtenidas en el cuestionario es lo siguiente: el 96% de la población encuestada recibió capacitación con relación a un puesto. La empresa con el fin de mejorar ésta enseñanza -- aprendizaje decidió en un 93% la aplicación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral conjuntamente con la implantación.

Para identificar que tan informados están los trabajadores acerca del sistema se hicieron varias preguntas, reflejando que el 100% de los aspirantes saben para que sirve la certificación y más de la mitad sabe y conoce las normas técnicas de competencia laboral lo que indica que existen tanto buenos instructores como el contenido de cada norma tiene sentido y refleja las habilidades y destrezas, además de que cuentan con información disponible de las mismas.

En lo referente a las etapas de capacitación, evaluación y certificación aplicadas a los vendedores se observó que tuvieron mayor dificultad durante la evaluación así como durante la certificación aunque ésta última fue en menor grado.

Se observó por las respuestas obtenidas que los vendedores no están informados de que el proceso de certificación de competencia laboral genera un costo por cada etapa y por ende la mayoría de los empleados no saben que la empresa es la que ha cubierto dicho costo.

Las aptitudes de los empleados han cambiado debido a la certificación, ya que ahora les interesa otros aspectos para obtener un empleo, y son: mejor forma de realizar un trabajo, superación personal y obtención de un buen trabajo.

RECOMENDACIONES.

Proponemos que la capacitación recibida por el aspirante a la certificación, pueda recurrir a diversas fuentes, con el fin de enriquecer al proceso enseñanza – aprendizaje además de poder evaluar sus conocimientos.

La segunda premisa nos lleva a sugerir que las universidades y otras instituciones de educación media superior analicen el contenido del plan curricular y en ellos se incorporen aspectos elementales de las normas técnicas de competencias laborales referentes a las carreras que sean impartidas en las mismas, todo esto con el objetivo de mejorar la preparación de los estudiantes con base a los requerimientos del mercado laboral.

CONCLUSIONES.

Concluimos afirmando que la capacitación, en entrenamiento y el desarrollo de los Recursos Humanos de un país deben realizarse con base a "Competencias Laborales" (C.L) precisas, formuladas científicamente Según el CONOCER (Consejo Nacional de Certificación de Competencias Laborales) una competencia laboral se define como:

"La capacidad productiva de un individuo, que se mide en términos de desempeño, reflejando conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes, para la realización de un trabajo con calidad".

Las competencias laborales permiten a los principales actores de la capacitación mejorar continuamente a través de evaluaciones periódicas y así:

- A) El instructor conocerá exactamente los elementos de la enseñanza en términos de comportamientos y destrezas que requiere el capacitando. Además podrá y deberá someterse al proceso de competencias laborales.
- B) Los trabajadores y los sujetos al entrenamiento y desarrollo conocerán con objetividad el desempeño requerido por los contratantes (empresas y organizaciones productivas) lo que les permite concentrarse en habilidades concretas, que practicando continuamente adquirirán la destreza necesaria para ser competitivo a nivel internacional, y en consecuencia mejorar su nivel de vida.
- C) Los Centro de Capacitación y Desarrollo Humanos, contarán con elementos cuantitativos para orientar el proceso de capacitación

A través de nuestra investigación, específicamente por medio del caso práctico observamos las bondades de las competencias laborales como:

- Aumento de la productividad.
- Los trabajadores cambiaron de actitud, acrecentando sus habilidades y aptitudes debido a que se interesaron más por su mejoramiento integral (moral, intelectual, social y económico).
- La empresa reportó mayor competitividad en los mercados internacionales. En general podemos afirmar que obtuvieron los beneficios esperados por el CONOCER aunque tuvieron que hacer algunos acoplamientos no contemplados por éste, debido a que el ramo farmacéutico tiene ciertas particularidades.
- También informó que se incrementó la rotación debido a que algunos de los capacitandos encontraron mejores oportunidades lo que la oblige a mejorar sus sistema de remuneración.

BIBLIOGRAFÍA

Ibarra Almada, Agustín.

Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia.

México, D.F. 1996

Ed.Limusa

pp 83

Mertens, Leonard.

Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos.

Oficina Internacional del Trabajo.

Ed.Polform. Cinterfor. CONOCER

1996. p.p 119

Mertens, Leonard.

Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectiva.

Oficina Internacional del Trabajo.

Ed.Polform. Cinterfor. CONOCER.

1996 p.82

L.A.E. Hernández y Rodríguez, Sergio y

Fundamentos de Administración.

México, D.F.

Ed. McGraw-Hill

pp.112-117. 122-136

Thomas C, Kinneary y

R. Taylor, James

Investigación de Mercados: un enfoque aplicado

Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Ed.McGraw-Hill

1995

812 p.

HEMEROGRAFÍA

Administrare Hoy

Sistemas de Información Contable y Administrativo.

Mensual.

Noviembre 1998. Año V. No. 55

México. D.F. p p. 96

Competencia Laboral.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Trimestral.

Julio/Septiembre Año. 1. No. 3

México, D.F. 1997

Diario Oficial de la Federación.

Regla General sobre Criterios y Principios de los Procedimientos de Evaluación y Certificación.

No SNC 4300.00

3 de Septiembre de 1996

Diario Oficial de la Federación.

Regla específica sobre acreditación de centros de evaluación y evaluadores independientes.

No SNC 4201.01

5 de Diciembre de 1997.

Proyección Humana.

Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales A.C

Bimestral

Año. 9 No. 110

México, D.F. 1997

p.48

Proyección Humana.

Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales A.C.

Bimestral.

Año. 10 No 115

México, D.F. 1998

p.56

Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

México. D.F. 1998

p. 50

¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

México. D.F., 1998

t.1,vol.1. ej.1 p.p 1-12

INTERNET

Dirección:

ISO Central Secretariat
1, rue de Varembé.
CH-1211 Geneva 20
Switzerland
Tel: +41 22 734 12 40
Fax: +41 22 733 3430
E-mail:
URL. <http://www.iso.ch/>