



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

" LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL
AMBITO DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL "

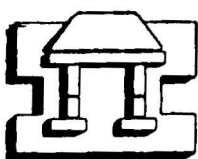
T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
VERONICA ELIZABETH RAMOS CAMPA

ASESOR:

DR. ARTURO SILVA RODRIGUEZ

DICTAMINADORES:

MTRA. NORMA Y. RODRIGUEZ SORIANO
LIC. JORGE GUERRA GARCIA



IZTACALA

TALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la memoria de :

CHINTA Y JAVIER

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gracias Mamá,

***Por permitirte la oportunidad de que naciera
y poder vivir la felicidad que te hace sentir un hijo quien te
ama y ha sido inmensamente feliz a tu lado***

***La conclusión de mis estudios lo debo a tu bendito recuerdo
de estar allí conmigo aunque no me vieras y a la confianza de
tu visión del que este día llegaría***

Eres un ser humano muy valiente a quien admiro.

Con todo mi cariño, este trabajo va dedicado para Ti

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El Padre me bendijo con una Familia que me ha ofrecido lo mejor de si, donde cada uno de los miembros que la integran ha sido piedra angular en mi desarrollo.

Tengo la fortuna de no contar con la Familia perfecta, Sino de tener a mi lado, a la Mejor Familia que pude haber escogido para trascender en esta vida.

Le agradezco a cada uno, todo lo que me compartió durante el proceso de este trayecto en mi camino.

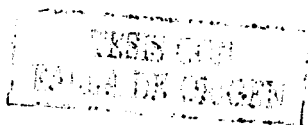
TELE CON
FALLA DE ORIGEN

*Por ti, reconocí al Amor cuando llegó a mi vida,
El conocerte, me dio la oportunidad de sentir
lo que nunca me había permitido,
Tú cariño, Tú fuerza y Tú congruencia,
transformaron en mí a una mejor persona,*

*Bendigo el impulso, apoyo y motivación
que inyectaste en mí cada día para culminar
con éxito éstos estudios, éste trabajo y
el camino de mi vida*

¡Eres un Ser Excepcional!

*Gracias Cariño,
por haber compartido lo mejor de tí a mi lado.*



A MIS PROFESORES:

*Por todo el apoyo, conocimiento y amistad
que me brindaron para y durante la
conclusión de este proyecto.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*Porque el amarte, me fortalece,
Porque al fortalecerme, siento confianza,
Porque la confianza, me da vida,
Porque la vida, la puedo compartir a tu lado.*

*Con toda la Fe que la luz de nuestros Ángeles
nos inspiran para ser felices y
permitirnos vivir en el amor.*

*Gracias, por ser la gasolina del motor
con la que concluí este trabajo.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
1. LAS COMPETENCIAS LABORALES	15
1.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL	16
1.2. ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL	22
1.2.1. Las Competencias Laborales y el Análisis Ocupacional ..	22
1.2.2. La perspectiva europea	25
1.2.3. Estados Unidos y Gran Bretaña	26
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA LABORAL	27
1.3.1. Acreditación	32
1.4. OBTENCIÓN DE UNA COMPETENCIA LABORAL	33
1.4.1. Definición De Norma Técnica De Competencia Laboral ...	33
1.4.1.1. Descripciones de la Norma Técnica de Competencia Laboral	34
1.4.1.2. Clasificación de las Normas de Competencia Laboral	35
1.5. CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL	41

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.1	Definición del CONOCER	41
1.5.2	Representantes del CONOCER	41
1.5.3	Funciones del CONOCER	43
1.5.4	Filosofía del CONOCER	44
1.5.5	Constitución legal del CONOCER	48
1.5.6	Políticas del CONOCER	48
1.6.	PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y LA CAPACITACIÓN (PMETYC)	49
1.6.1.	Componentes del PMETYC	50
1.6.2.	Finalidades del PMETYC	51
1.6.3.	Implementación del PMETYC	54
1.7.	SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL	55
1.7.1.	Los objetivos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral	56
1.7.2.	Acciones principales del Sistema Normalizado de Competencia Laboral	57
2.	LA ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS	58
2.1.	LAS COMPETENCIAS Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	58
2.2.	Reclutamiento Y Selección	62
2.2.1.	¿Cómo aplicar el concepto de selección por competencias?	62
2.2.2.	El perfil del puesto por competencias	64
2.2.3.	Haciendo un inventario de competencias	65
2.3.	CAPACITACIÓN	66

2.3.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	69
2.3.2. Contenido de la Capacitación	71
2.3.3. Evaluación de la Capacitación	73
2.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	75
2.5. POLÍTICAS DE REMUNERACIONES	76
2.5.1. La importancia de una remuneración eficaz	76
2.5.2. Remuneración por competencias	80
2.5.3. Programa de Compensación basada en Competencias ...	82
2.6. LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES SON MÁS IMPORTANTES QUE LOS PRODUCTOS	83
3. DISCUSIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES	86
3.1. EL SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL	90
3.2. VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS	94
3.3. ALCANCES DEL MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL INDIVIDUO	97
3.3. ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIA LABORAL	99
REFERENCIAS	105
A) LIBROS	105
B) PUBLICACIONES	106

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

En la presente investigación bibliográfica se presenta un panorama del modelo de Competencias Laborales, el cual ha tenido gran aceptación en las empresas, tanto mexicanas como a nivel mundial. Dicha investigación está enfocada a la importancia del desarrollo del capital humano dentro de la organización y de las repercusiones que ello puede tener en el individuo mismo, como ente psicológico. Así, las competencias laborales son definidas como las actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos que posee una persona para desarrollar un rol determinado dentro de una empresa, y el implementar un modelo de gestión por competencias dentro de una organización, nos ofrece el insumo necesario para el logro de los estándares de servicio que se esperan de un empleado para satisfacer completamente al cliente y lograr la misión del negocio; aunado a ello, tiene la ventaja de que el personal certificado con este modelo desarrolla una motivación intrínseca basada en el logro de los resultados en su rol, debido a la especialización de su trabajo y a la constante realimentación de las evaluaciones que se generan al implantar el modelo, lo cual tiene un impacto que va más allá de la empresa misma, se extiende a su ámbito familiar, social y personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El interés por la psicología de la organización ha tenido un gran auge a medida que las teorías y los métodos le han permitido al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación aplicada. Los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que les permitiera a organizaciones tales como el ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. Al sistematizar la manera de hacer la selección, los psicólogos se acercaron a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia de éste, y se interesaron en estudiar el efecto que como motivador o facilitador de aprendizaje pudieran tener los premios, por ejemplo: los aumentos salariales y los ascensos; y los castigos, tales como las reprimendas.

La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre proceso de aprendizaje. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales. Al estudiar la motivación del trabajador, encontraron que las relaciones entre estos afectaba la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado. Cada vez se hizo mucho más

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

evidente que la organización tenía dentro de sí muchos grupos que generaban sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debía hacer (Smith, Sarason y Sarason, 1984. P.P. 684).

De esta manera, el interés por la organización como sistema total se presentó a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que un individuo realiza están relacionados con la imagen que cada persona tiene de la organización como un todo y no con la que éste tiene de sus características inmediatas de trabajo de los incentivos salariales del momento. Se reconoció que el individuo aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación y competencia. En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que *la organización es un sistema social complejo* (Schein, 1982. P.P. 56) que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

Así, los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda, los mismos que un ejecutivo o un rector de una universidad debe enfrentar hoy en día. Cada uno de ellos tiene que decidir 1) qué es lo que básicamente está tratando de lograr; 2) cómo tienen que organizar el trabajo para lograr sus objetivos; 3) cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano disponible para realizar el trabajo; 4) cómo generar condiciones propicias para que el trabajo se

haga, y cómo propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que les permitan a los empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo; 5) cómo cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surten no sólo en el medio sino también en la organización misma; y 6) cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones, de unidades dentro de la organización tales como los sindicatos, de entidades de control y, finalmente, de las que se derivan de sus propios "malestares" organizacionales (Schein, 1982. P.P. 10-12).

La psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. De esta manera, las diferencias del psicólogo industrial de las décadas del 20 al 40 y el psicólogo organizacional de hoy tienen dos manifestaciones: 1) los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. 2) los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistemáticas de la organización (French y Bell, 1995; P.P. 2-3).

Estos problemas tienen que ver con el comportamiento de grupos dentro de toda la organización que responden a estímulos internos y externos, y pueden analizarse desde tres puntos de vista: a) desde el punto de vista del **empleado**, para quien la organización representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y la rutina básica de existencia; b) desde el punto de vista de los **dirigentes** que representan una organización, formula políticas y toma decisiones que afectan no solo la vida cotidiana de una gran cantidad de gente sino que a la postre afectan el destino de la organización, ya que la organización se manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directivas o de liderazgo; y c) desde el punto de vista del **consumidor** de los servicios o productos generados por la organización.

Como se puede ver, la psicología en la organización ha sufrido cambios importantes en los últimos 20 años que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con el cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno. El campo se caracteriza también por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional, contenidos en el ámbito del Desarrollo Organizacional (Schein, 1982; P.P. 58).

De esta manera, la presente investigación bibliográfica se desarrolla desde la perspectiva de la psicología organizacional y más específicamente, desde el campo de estudio del *Desarrollo Organizacional (DO)*. El

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo Organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema (French y Bell, 1996; P.P. 5)... y en la actualidad, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas a la efectividad, eficiencia y rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, a una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como de la estrategia, la cultura y los procesos. Mantener las organizaciones saludables y visibles en el mundo actual es una tarea preocupante (French y Bell, 1996. P.P. 28).

El DO es una disciplina de la ciencia de la conducta, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ella, mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado...; a través de enseñar a los individuos ... la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo (Schein, 1982; : P.P. 54).

Dentro de esta vertiente se entiende que, los individuos en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos: encontrar satisfacción en y por medio del trabajo, luchar contra lo obsoleto de los principios, conocimientos y habilidades, encontrar dignidad y un propósito en el logro de las metas de la organización, así como lograr una relación y comunidad humanas en el sitio de trabajo.

Por ello, las corporaciones y los individuos que trabajan en ellas, se enfrentan a un presente y a un futuro terriblemente exigente, ya que la robotización, la tecnología y el conocimiento han minimizado la

importancia de la mano de obra; mientras que otros medios de producción han impulsado a las empresas a cambiar sus sistemas de trabajo. Así, las organizaciones se han visto obligadas a romper viejos esquemas y paradigmas para enfrentar la realidad del cambio, y necesitan mejorar tanto sus modelos de organización como los de producción si pretenden mantenerse competitivamente en el mercado.

Lo anterior conlleva a que *... "los trabajadores necesitan una formación más amplia, con mayores y mejores conocimientos, con alta capacidad de razonamiento y comunicación y con reconocidas habilidades para resolver muchos problemas"* (CONOCER, 1997). Ya que hoy en día en México, se presentan nuevas tecnologías y el impulso al control de la calidad, lo cual le da un nuevo carácter a las relaciones comerciales externas. Por eso, para nuestro país es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de adquirir un alto nivel de competitividad para permanecer en la misma carrera con otros mercados. El que las empresas se modernicen y/o se actualicen trae un beneficio tanto para ellas, como para las personas que las integran, quienes a su vez impactarán con su cambio a nivel social, de esta manera los recursos humanos que desarrollen nuevas y mejores competencias podrán no sólo mejorar los niveles de productividad sino que además podrán responder ante lo que hoy en día la globalización exige.

Las adaptaciones más importantes que ha sufrido el sector empresarial en nuestro país, se deben a los cambios tecnológicos y a la inserción de México a un macro sistema económico, lo cual implica que al estar dentro, los movimientos estarán circunscritos bajo fuerzas políticas, económicas,

sociales, culturales, religiosas, etc., que forman parte de este macro sistema.

El modelo de competencias laborales es una manera de visualizar el cómo las empresas están actuando ante las exigencias de este México cambiante y del gran impulso que se está dando por parte del gobierno federal a nuevos proyectos. Este proyecto, se sustenta en el desarrollo del recurso humano a través de la identificación y potencialización de sus habilidades, actitudes, aptitudes, que les permitan a ellos como trabajadores, ser "competentes", y a las empresas, a tener un alto nivel de competitividad. Esto implica dirigir a las empresas hacia un proceso continuo integral de formación de recursos humanos acorde a los cambios que se presentan en las estructuras ocupacionales.

Estos cambios, tienen amplia relación con las modificaciones en los parámetros básicos de competitividad que se han encaminado hacia una mayor demanda y complejidad en el sector servicios, exigiendo esmerada atención al cliente, calidad y adaptabilidad, en función de crear un valor agregado para quienes requieren de éstos; y al mismo tiempo pretende desarrollar habilidades y/o destrezas para que los recursos humanos que conforman las organizaciones de este sector de servicio puedan cumplir con sus tareas.

Todo ello, es el marco de referencia que sustenta el llevar a cabo la presente investigación teórica, la cual pretende en un inicio, sumergirse al campo de las Competencias Laborales en la Organización, conocer su definición, modelos y sistema de aplicación; posteriormente, analizaremos su impacto, aplicación y técnicas de intervención al implantarse dentro de

una organización y; finalmente se discutirán sus alcances, limitaciones, desventajas y ventajas.

De esta manera, el presente estudio tiene como objetivo desarrollar de manera teórica el cómo se implementa y desarrolla el modelo de Competencias Laborales dentro de la Organización, y el impacto que este tiene.

En conclusión, "Una Empresa vale lo que valen sus hombres y mujeres", y aunque esta frase ha sido utilizada desde hace años, en la mayoría de las empresas de nuestro país, no se ha puesto cuidado extremo sobre la gente (Rodríguez, 1993, P.P. 137), ha habido mucho descuido y hoy sabemos que es el Capital Humano el que continuará haciendo la Diferencia Vital entre una empresa común y otra de "Clase Mundial".

Sin embargo, para lograr esa efectividad, es importante hacer conciencia y transformar las maneras de ser de muchos individuos, comenzando por niveles jerárquicos superiores, lo cual es una de las tareas más difíciles y ello implica, como lo refiere el CONOCER (1997) "*un compromiso decidido para acordar objetivos concretos, medibles, calendarizables, planeados, coordinados, adaptables a circunstancias cambiantes*"; y una vez que esto suceda y como lo sustenta la teoría del capital humano, la adecuada y constante preparación de las personas se proyectará en un mejor nivel de vida, y reflejará mejores condiciones laborales para el ser humano y la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

***“No es cómo aprenden las personas
o por qué ruta, lo importante es si son capaces
de demostrar un desempeño competente”***

Autor Anónimo

1. LAS COMPETENCIAS LABORALES

La creciente globalización de los mercados y la acelerada innovación tecnológica que se viven actualmente, plantean nuevos y grandes retos a todos los mexicanos. Uno de los principales, es la necesidad urgente de elevar a niveles internacionales la competitividad y productividad de las empresas y los trabajadores, que representan dos de los recursos más importantes del país (CONOCER, 1997).

Esto conlleva a la fuerza laboral a presentar nuevos requerimientos en materia de capacitación y educación en general; es bien sabido, que el promedio de escolaridad de la población trabajadora mexicana es inferior a la de los países desarrollados y que la gran mayoría solamente tiene acceso a mejorar su nivel de conocimientos dentro de la empresa donde laboran. Sin embargo, la carencia de mecanismos que avalen o certifiquen los conocimientos o experiencias adquiridos por los trabajadores, que sean aceptados y reconocidos por las empresas, ha impedido a los individuos mejorar sus condiciones de trabajo. Ante esta situación, resulta prioritario contar con programas que coordinen una serie de estrategias, organismos y acciones que vinculen real y eficientemente la oferta de planes y programas existentes en el subsistema de educación técnica y tecnológica, con los requerimientos de capacitación que apoyen tangiblemente la realidad en las empresas, y que reconozcan y certifiquen la experiencia y conocimientos de los trabajadores.

Ello justifica el hecho de que los cambios que se han dado en los últimos años en los sectores productivos mexicanos, marcan la tangible necesidad de adoptar nuevos modelos y tendencias que nos impulsen a continuar creciendo. Uno de estos nuevos modelos es el propósito de este apartado, estamos hablando acerca del Modelo de Competencias Laborales. Es así que en este capítulo se mostrará los antecedentes del modelo, su definición y la técnica de aplicación de las Competencias Laborales desde el marco de referencia del CONOCER.

1.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

En español existen dos verbos, *competere* y *competere* que provienen del mismo verbo latino: **competere**; que significa "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir". A partir del siglo XV, *competere* vino a significar *pertenecer, incumbir*, dando lugar al sustantivo "**competencia**" y al adjetivo "*competente*" para indicar *apto, adecuado*. Desde el siglo XV el verbo "*competere*" significó *pugnar con, rivalizar con, contender*, generando sustantivos como *competición, competencia, competidor, competitividad* y el adjetivo *competitivo* (Corripio, 1984; Corominas, 1987; en Levy-Leboyer, 2000).

El concepto de competencias surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial; fue McClelland en el año de 1973 quien identificó las variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado. El concepto de competencias que propuso hundía sus raíces en el asesoramiento de índole clínica en psicología. Ello

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

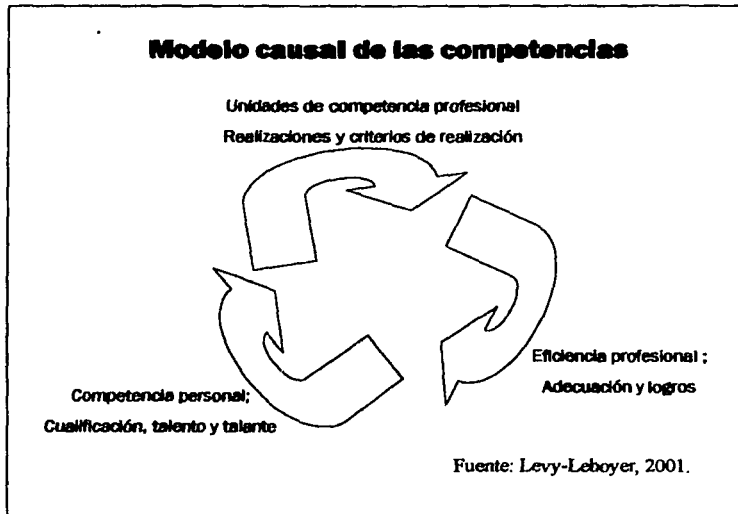
entraña abordar las dificultades del cliente a la hora de alcanzar las metas que éste se ha propuesto; implica ocuparse de la imagen que tiene el cliente de sí mismo; de manera que el asesor recopila e interpreta datos relevantes, detecta las carencias y algunas que subyacen tras las dificultades descubiertas, propone un plan de actuación para conseguir las mejoras que se consideran más acertadas (Levy-Leboyer, 2000. P.P. 18).

El análisis que hace McClelland, continua diciendo Levy-Leboyer (2000. P.P. 23), parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir el grado de cualificación; es decir su pericia y conocimiento (lo que saben). En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar se asoman las exigencias y los retos laborales; es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores. En términos más genéricos:

- ❶ La **cualificación** pone de relieve qué es lo que sabe el personal que es experto,
- ❷ El **talento** saca a relucir aquello que el personal puede comenzar a hacer ya mismo,
- ❸ El **talante** sitúa sobre el tapete si el personal quiere hacer o que está previsto.

Ello implica que las competencias se modulan internamente de modo regular, (como lo muestra la figura inferior) y que se trata de un bucle cerrado que se realimenta. La eficiencia profesional realimenta la competencia profesional y suscita la demanda de nuevas unidades de

competencia a través de la promoción que a su vez incita a alcanzar cotas más elevadas de eficiencia profesional. Pone también de relieve que los constructos que se establecen son peculiares de la denominación ocupacional y del momento histórico en que tiene lugar el desempeño.

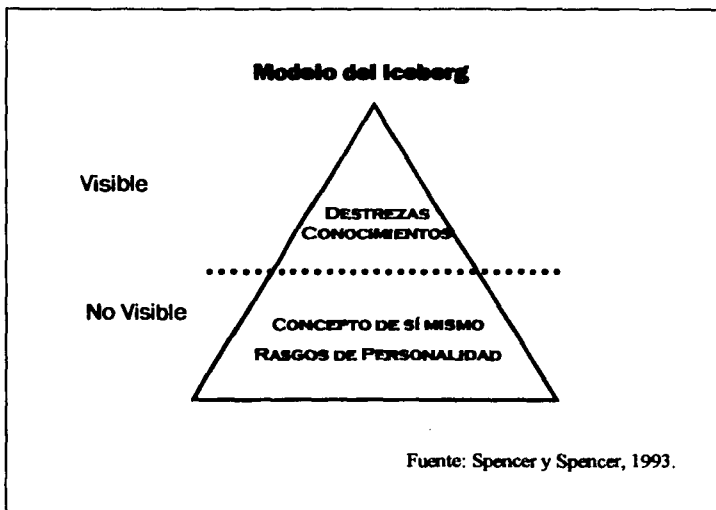


Con esta vertiente, se entiende por **competencia** la característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es decir, la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla, puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Anticipa el

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

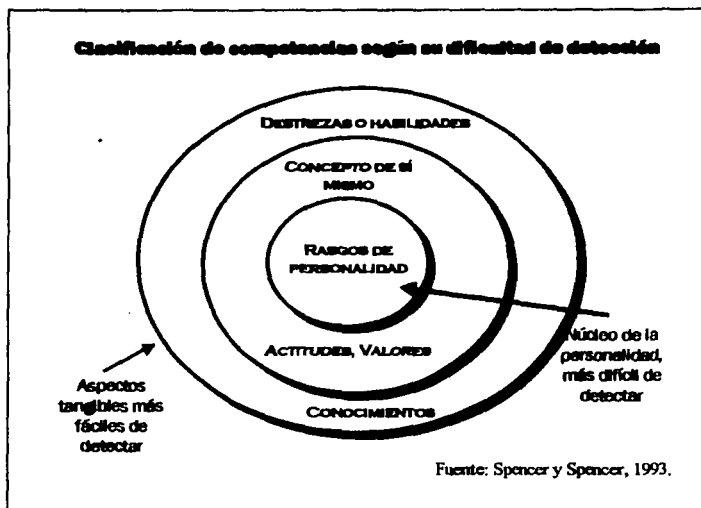
comportamiento y el desempeño (Spencer y Spencer, 1993. P.P. 34). Estos autores, introducen el concepto de Criterio estándar que significa que la competencia realmente predice quién hará algo bien o pobremente en relación con un criterio estándar definido con anterioridad.

Los mismos autores introducen el Modelo del Iceberg (visualizado en las siguientes figuras) donde dividen las competencias en dos grandes grupos: a) Profundas, llamadas destrezas y conocimientos (las más fáciles de detectar y desarrollar), y b) Tangibles, como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad (las menos fáciles de detectar).



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por otro lado, El autor francés Claude Levy-Leboyer (1996. P.P. 36), profesor de psicología del trabajo, describe a la competencia de la siguiente manera:



- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en mas eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrados de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las características requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De esta manera, y para fines del presente estudio, se entenderá por **competencia laboral** *"la aptitud o capacidad de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de su trabajo y con base en los resultados esperados"* (CECOLAB, 1998).

Estas capacidades se expresan, según CECOLAB (1998) en el saber, sentir y el hacer, es decir, en la combinación de la aplicación de habilidades, conocimientos y características personales, actitudes y aptitudes los cuales al ser verificados en las situaciones de trabajo, significan que una persona ha alcanzado el tipo de nivel de desempeño esperado, consistente en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados.

La competencia laboral describe:

- CONOCIMIENTOS. Conceptos utilizados en un área específica
- HABILIDADES. Facilidad para aplicar los conocimientos y experiencia adquirida. Ayudan a transformar los conocimientos en resultados concretos.
- CARACTERÍSTICAS PERSONALES. Influyen la actitud y el conocimiento de las personas.

Expresados en:

- ❖ Lo que la persona es capaz de hacer,
- ❖ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho,
- ❖ Las condiciones en que la persona tiene que demostrar su aptitud,

❖ Los tipos de evidencias necesarias para tener la seguridad de que los que se hizo, fue realizado de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

De esta manera, el concepto de la Competencia hace más corta la distancia que existía entre calificación y desempeño efectivo. Mientras la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas, de manera más específica la competencia se remite a todos los aspectos posibles a desarrollar con la práctica que redundarán en el ser, el saber hacer, y el saber hacer; aunque el grado de efectividad de su resultado tendrá que ser garantizado por otros mecanismos de evaluación de las organizaciones, que deberán de ir de acuerdo a lo planteado con anterioridad, para poder así, evitar la calificación.

1.2. ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL

1.2.1. Las Competencias Laborales Y El Análisis Ocupacional

En Estados Unidos de América durante la década de los cincuenta, la creación de las instituciones de formación profesional "surgen en respuesta a las necesidades de mano de obra calificada capaz de enfrentar los procesos de industrialización, respecto a los cuales los débiles sistemas de educación tecnológica, basados en modelos europeos, se revelan completamente insuficientes" (Agustín, 1998, P.P. 58).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Surge así, el concepto de *análisis ocupacional*, en el cual se agrupan un amplio espectro de metodologías y técnicas que se aplican al estudio sistemático del ejercicio profesional en un contexto productivo. "Dicho análisis aparece como un instrumento íntimamente ligado al diseño de acciones de capacitación, especialmente al nivel de los puestos de trabajo de un área ocupacional" (Agustín, 1998. P.P. 60).

Hoy en día, en nuestro país, parecen vivirse circunstancias semejantes, ya que no sólo basta que las personas que pertenecen a los sectores productivos, adquieran lo que en la educación formal se les brinda en cuanto a conocimientos, sino que ahora y como en aquel entonces se requiere de algo más, el saber hacer, pues el sólo saberlo no es suficiente.

Bajo esta visión, Agustín (1998. P.P. 65) comenta que "según la naturaleza y las finalidades de un análisis o estudio ocupacional específico, puede llegarse a la identificación de las características esenciales del trabajo realizado por una persona, mediante una descripción de actividades realizadas, de los resultados o productos alcanzados, de las finalidades y circunstancias que motivan este trabajo, de las condiciones en las que tiene lugar y de la forma en que se realiza, incluyendo los métodos, técnicas y procedimientos utilizados, así como los equipos, herramientas, accesorios y materiales empleados".

Esto permite, conocer detalladamente los requerimientos que necesita una persona para desempeñar una función productiva, desde recursos materiales, temporales y humanos, hasta los métodos y procedimientos exactos para cumplir con sus funciones. Es un estudio muy detallado que

TEXAS CON
FALLA DE ORIGEN

muestra indicadores sobre la contribución de la capacitación, y los resultados concretos que se esperan de ella.

Puede "conducir también a la identificación, descripción y valoración de todos los conocimientos, destrezas, actitudes, valores y otros atributos requeridos para la realización de un trabajo" (Agustín, 1998. P.P. 75).

El análisis ocupacional permite identificar, describir y valorar el grado de esfuerzo físico requerido para la realización del trabajo analizado así como la complejidad física necesaria para quienes lo ejecutan, de igual manera puntualiza atributos relativos a la personalidad y carácter, tales como el tipo de intereses, motivaciones, aptitudes y temperamentos deseables en los ejecutantes.

Realizado a nivel de un área profesional o de un sector productivo, el análisis ocupacional permite el estudio comparativo de las figuras profesionales, ocupaciones o calificaciones presentes en el contexto de la competencias laborales, mediante la identificación, descripción y valoración de las características comunes y específicas que poseen en relación con las categorías de información anteriormente enunciadas.

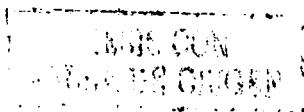
Las actuales formas de organización del trabajo no son más que un momento en la historia de la evolución, lo cual no sólo debe continuar como un fenómeno connatural al ser humano y a su organización en sociedad, sino que las transformaciones serán cada vez mas aceleradas. El análisis ocupacional, realizado a nivel mundial con finalidades distintas, en el marco del espectro de aplicaciones descrito y con grados variables de rigor metodológico, se ha ido enriqueciendo y sistematizando técnica y

conceptualmente en más de 60 años de existencia, hasta constituir un bagaje irremplazable de experiencias para quienes intenten abordar sistemáticamente el estudio del trabajo (Colom, 1998. P.P. 35).

Esta afirmación, de tipo específico, se refiere también, y sin lugar a dudas, a la definición de los marcos conceptuales para la formulación de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), así como a la realización de los estudios necesarios para la definición de estas Normas y su permanente actualización ya que las organizaciones requieren contar con una fuerza de trabajo calificada que permita, por una parte, que las empresas aumenten su competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como de progreso y desarrollo profesional, lo cual describiremos más ampliamente de manera posterior.

1.2.2. La perspectiva europea

Las competencias también son importantes en Europa, fue sobre la premisa que las competencias de las personas y de la fuerza de trabajo en su totalidad es un elemento fundamental de la competitividad corporativa que se estableció en 1987. este grupo de trabajo realizó un estudio para informar las diferencias de capacitación y educación en Europa. Este estudio abarcó: educación básica y superior, capacitación y educación vocacional y ejecutiva. La función del grupo era evaluar los niveles de competencia que se alcanzaron en la educación actual europea en el desarrollo de recursos humanos, identificar debilidades y potenciales demandadas futuras. También tuvo la responsabilidad de hacer recomendaciones para la mejora.



Una de las principales recomendaciones de este grupo de trabajo fue la necesidad de que todos los países consideraran el aprendizaje como un "proceso permanente", con el requerimiento de que las personas reciban oportunidades de desarrollo mientras trabajan. Esto llevó a la exploración de modelos prácticos de capacitación en el puesto, relacionada con el trabajo para técnicos y demás personal ocupacional, y por supuesto explorar medios para evaluar el desempeño.

1.2.3. Estados Unidos y Gran Bretaña

Existen dos tipos principales de sistemas con base en las competencias, no son totalmente incompatibles. En términos británicos una fuerza de trabajo competente es aquella que se compone de personas que, de manera consistente, realizan actividades de trabajo de acuerdo con las normas requeridas en el empleo con base en una amplia variedad de contextos o condiciones. En Estados Unidos, las competencias se definen "no como las tareas del puesto", (sino) " lo que permite a las personas realizar las tareas".

En el Reino Unido, la competencia refleja las expectativas del empleo, y se enfoca en las funciones de trabajo en vez de hacerlo en los puestos. En Estados Unidos, la competencias es una característica fundamental de una persona, cuyo resultado es un desempeño eficaz o superior en un puesto.

De hecho, estas diferencias presentan una notable divergencia en el pensamiento conceptual: una divergencia cuyo resultado puede ser

enfoques muy diferentes en el desarrollo de normas (competencias: en el Reino Unido, *competences*; en Estados Unidos, *competencies*), al formato en el que se presentan las normas finales.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA LABORAL

El enfoque de competencias permite el desarrollo de una fuerza competente de trabajo al enfocarse en el establecimiento de normas por las cuales medir las competencias en el lugar de trabajo. Dicho modelo esta basado en el análisis de funciones, en donde se identifica desde el propósito de la organización y las funciones ocupacionales, junto con las normas que se esperan a título personal de las personas que ocupan los puestos. El diseño de capacitación con base en las competencias, el instructor adopta un enfoque individualizado, flexible e integrado a la función de capacitación.

El resultado de este enfoque refleja un amplio concepto de competencia, que podría tomar en cuenta no solo las tareas que se emprenden, sino la forma en la que están organizadas dentro de la función de trabajo, así como la administración de contingencias (Mansfielda y Matthews, 1985 en Fletcher, 2000. P.P. 36).

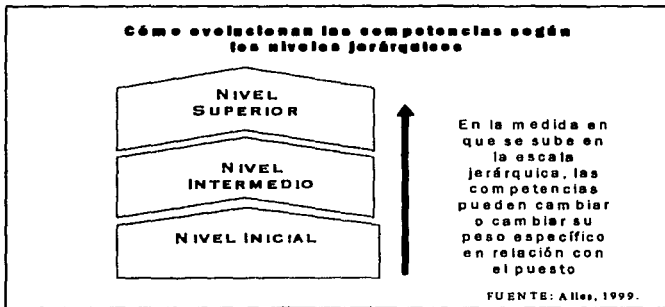
Dicho enfoque funcional está basado en las normas de competencias y va de lo general a lo particular, comienza con el propósito fundamental de la actividad del sector.

A partir del propósito fundamental, se acuerdan las " funciones fundamentales del puesto". El proceso analítico continúa hasta que se

identifican "unidades de competencia". Como lo sugiere la terminología, éste enfoque se basa en las funciones, no en las tareas. En su forma más sencilla, la diferencia entre estos dos conceptos es:

- Tarea: la actividad de trabajo que debe realizarse.
- Función: el propósito de la actividad de trabajo que se debe realizar.

Cabe señalar, que en ocasiones, una misma competencia puede ser necesaria para diferentes niveles de la organización (ver cuadro inferior), pero su importancia no será la misma en ambos niveles, por ejemplo, la capacidad de liderazgo. Otras competencias, en cambio, pueden ser requisito en un nivel organizacional, mientras que en otro no, por ejemplo, la capacidad de aprendizaje (Alles, 1999. P.P. 28-31).



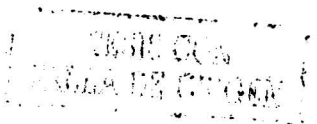
Las calificaciones se componen de unidades de competencia, y cada cual es una unidad de evaluación y certificación (ver el cuadro siguiente). En la medida que las personas son evaluadas con éxito contra las normas basadas en las competencias, pueden obtener las unidades de

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

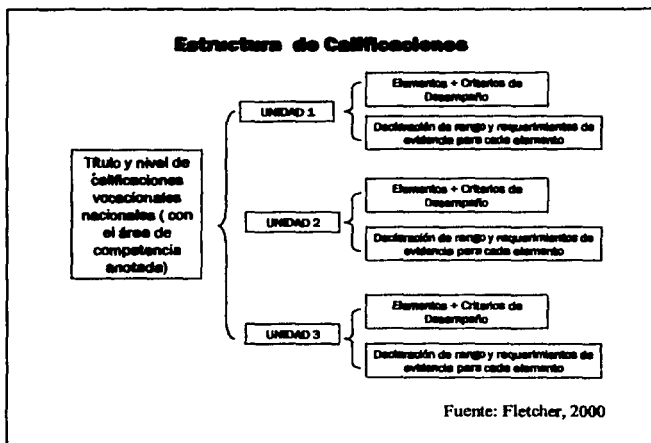
competencia pertinente para su función de trabajo. Este proceso se realiza al ritmo de la propia persona. "los créditos" pueden acumularse con el paso del tiempo, en diversos lugares de trabajo y en distintos sectores.

Una unidad de competencia representa una actividad que una persona puede realizar, que tiene verdadero significado en el lugar de trabajo. Es una unidad de evaluación y certificación la parte más pequeña de un reconocimiento que puede certificarse de manera independiente. Las unidades de competencia se componen de "normas basadas en competencias". Las propias normas constan de un elemento de competencia y los criterios de desempeño pertinentes, junto con una declaración de rango y guías sobre los tipos de evidencia del desempeño para una evaluación exitosa (ver cuadro inferior).

1. **Elementos de Competencia.** Son las subdivisiones en las que es posible desglosar la unidad.
2. **Criterios de Desempeño (CD).** Indican los resultados necesarios de la actividad en el lugar de trabajo. Cada criterio deberá:
 - Comenzar con el resultado y seguir con las cualidades de éste. Existen algunas preguntas muy útiles para definir los CD, como son: ¿Cuáles son los resultados fundamentales (deseados) de esta actividad (elemento)?; ¿Cuáles son las cualidades fundamentales de estos resultados?
3. **Declaraciones de rango.** Definen las situaciones y circunstancias en las que se esperaría que funcionara una persona competente. La identificación del rango contribuye a la identificación del conocimiento básico necesario para tal desempeño de



competencias, ya que refleja las actividades ocupacionales actuales



4. **Identificación de los conocimientos fundamentales.** contribuye a determinar el conocimiento fundamental sobre si una persona puede desempeñarse según las normas requeridas, a lo largo del rango específico e contextos, condiciones, contingencias, etcétera, entonces es razonable considerar a una persona como competente. Es muy importante hacer notar que no es el conocimiento por sí solo lo que se evalúa dentro de un sistema basado en las competencias, sino su aplicación dentro de lugar de trabajo. Existen dos pasos para identificar el conocimiento fundamental:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- a) *Identificar el rango de actividad, ¿en qué contextos y condiciones desarrolla una persona el elemento descrito?, ¿con qué contingencias debe tratar?*
- b) *Considerar la evidencia que se necesita para realizar un juicio confiado respecto al desempeño competente de una persona, ¿qué evidencia le diría a usted que la persona ha aplicado un conocimiento relevante a lo largo de un rango específico de actividades?*

5. Evidencia de competencia.

➤ Existen dos formas principales de evidencia recolectada:

a) *Desempeño (práctica)*

b) *Conocimiento (teórica)*

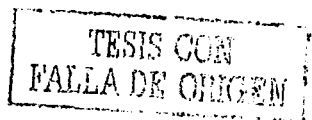
➤ Los tipos de evidencia pueden variar en:

a) *Directa.* Bienes y servicios producidos por el candidato (observación real del desempeño).

b) *Indirecta.* Evidencia e información de apoyo respecto del candidato (apoyar la evidencia de los compañeros, homólogos, clientes).

La evidencia puede reunirse en una gran variedad de entornos. Esto será determinado por la declaración de rango que se parte integral de las normas de desempeño. Cuando un candidato en la evaluación es incapaz de generar evidencia en todo un rango dentro de un lugar de trabajo, se podría buscar otros medios para obtener tales evidencias, como puede ser el entorno de la capacitación.

Al evaluar la evidencia del desempeño, los evaluadores capacitados buscarán:



- **VALIDA.** Que se relacione de manera clara y directa con las normas relevantes.
- **ACTUAL.** Que enlace la especificación actual de las normas.
- **AUTENTICA.** Que sea producida por las personas de que se trata.
- **SUFICIENTE.** Que recolecte suficiente evidencia para enlazar los elementos, los CD y el rango.

1.3.1.Acreditación

Dentro de un sistema basado en competencia, la acreditación se refiere a la evaluación del desempeño que llevar al reconocimiento mediante un premio de calificación.

Ahora bien, la competencia, según el CONOCER(1997) se expresa a través de capacidades tales como:

- La multivalencia: ampliación de capacidades de intervención sobre varias tareas u operaciones en el seno de una misma profesión básica.
- La polivalencia: ampliación profesional hacia una segunda profesión u oficio a partir de una profesión básica.
- La experticia: calidad de experto, con alto nivel de competencia profesional en la propia tarea.

La competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales. Una persona competente se define como aquella que posee los atributos antes

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

mencionados, que son necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo a la norma apropiada (CONOCER, 1999).

La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación (Colom, 1998. P.P. 121). Cuando hablamos de enfoque integral, nos referimos a que se toma en cuenta un conjunto de aspectos y características del hombre, pero precisamente como eso, como conjunto, ya que todo va interrelacionado, de esta manera se puede decir que no sólo se visualiza al hombre como funcionalista ya que también tiene enfoque holístico.

1.4. OBTENCION DE UNA COMPETENCIA LABORAL

Para determinar la competencia laboral de una persona se requerirá del establecimiento de criterios o parámetros con los cuales se podrá confrontar y juzgar el desempeño del trabajador; es decir, se requiere del establecimiento de un patrón de referencia o Norma.

1.4.1. Definición De Norma Técnica De Competencia Laboral

En este contexto, consideramos importante mencionar la definición de **Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)** establecida por el CONOCER, la cual se entiende como "la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en el desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo".

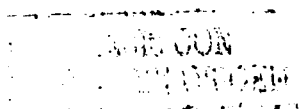
Por otra parte, el CECOLAB (1998) define como *Norma Técnica de Competencia Laboral* a "la herramienta para la evaluación integrada por el conjunto de planteamientos que al ser verificados en las situaciones del trabajo, significa que una persona ha alcanzado el tipo de nivel de desempeño esperado".

Cada NTCL estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de desempeño, evidencias de productos, y conocimientos. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia a los que corresponde (CONOCER, 1997).

1.4.1.1. Descripciónes de la Norma Técnica de Competencia Laboral

Para el CONOCER (1997), una Norma Técnica de Competencia Laboral describe:

- ☆ Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- ☆ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- ☆ 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.
- ☆ 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 Normas Técnicas de Competencia laboral serán desarrolladas por los Comités de Normalización, de acuerdo a la metodología propuesta por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en las Reglas Generales y Específicas, y será el CONOCER quien las apruebe, otorgándoles su carácter nacional.

1.4.1.2. Clasificación de las Normas de Competencia Laboral

Hoy en día se cuenta con las siguientes Normas en el Sector Turismo que hacen referencia al área de alimentos y hospedaje:

1. DESARROLLO Y COORDINACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS.
2. PREPARACIÓN DE ALIMENTOS.
3. PREPARACIÓN DE BEBIDAS.
4. SERVICIO A COMENSALES.
5. APOYO DEL SERVICIO A COMENSALES
6. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL SERVICIO A COMENSALES.

Como se puede notar, hay seis Normas que se han creado, en el área de alimentos y no sólo en cuestiones de elaboración donde se podría hablar de requerimientos de calidad, sino en cuestiones de servicio, de atención al cliente; aspectos humanos que no han dejado de lado el enfoque de Competencia Laboral y que son una más de las necesidades que se ha mencionado se manifiestan hoy en día en nuestro país.

De esta manera, la evaluación de la competencia laboral, y de los patrones o Normas que sirven de referencia para dicha evaluación, deben

considerar los procedimientos técnicos que la persona ha puesto en juego en armonía con su trabajo para alcanzar los resultados que sean evidencia de competencia laboral. Así la Norma de Competencia Laboral busca mejorar el aprovechamiento de los recursos, así como la facilidad y movilidad laboral. Por ello, todo proceso de evaluación de competencia laboral debe estar orientado por los resultados observables del desempeño del trabajo de un individuo.

Cabe notar, que cualquier acción con la que se pretenda determinar la competencia laboral de una persona, debe tener en cuenta que el producto que se obtiene de una actividad laboral es el resultado de la integración inteligente de trabajo y técnica.

Esto es, con base en las experiencias de otros sistemas de Normas de Competencia Laboral y en busca del mejor aprovechamiento de los recursos, así como para facilitar la movilidad laboral, se ha previsto que las competencias sean clasificadas en función de su potencial de ubicación en la estructura del sistema. De esta forma, se considera conveniente clasificar las unidades de competencia en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no sólo la movilidad ocupacional de la persona sino también la intercambiabilidad de las normas, así como los niveles y criterios de evaluación.

En base a estos criterios, las competencias están clasificadas en:

◆ **Unidades de Transferencia**

⇒ **BÁSICAS.** Se refiere a las habilidades y conocimientos básicos para la realización de cualquier trabajo, por menos calificado que este pudiera ser.

- ⇒ **GENÉRICAS.** Se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia
- ⇒ **ESPECÍFICAS.** Se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho.

◆ **Criterios**

⇒ **COMPETENCIAS DE NEGOCIO**

- ↪ Visión y Estrategia
- ↪ Conocimientos de la Industria
- ↪ Conocimientos de la Comercialización
- ↪ Conocimientos de Administración Financiera

⇒ **COMPETENCIAS PROFESIONALES**

- ↪ Técnica de Comunicación
- ↪ Idiomas
- ↪ Trabajo en Equipo
- ↪ Negociación

⇒ **COMPETENCIAS OPERATIVAS**

- ↪ Calidad
- ↪ Proceso de Fabricación
- ↪ Aplicaciones (sistemas)

⇒ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- ↪ Tecnología
- ↪ Logística
- ↪ Soporte

◆ Niveles de Competencia (acreditadas por el CONOCER)

⇒ COMPETENCIAS GENÉRICAS

→ *Relaciones Interpersonales.* Habilidad para demostrar una actitud positiva ante el cambio; para actuar con cortesía y respeto hacia sus compañeros y sus superiores; para comprender y respetar los derechos y obligaciones y sentimientos propios y de los otros; para respetar los puntos de vista de los demás; conocimiento y respeto de las disposiciones internas; así como del comportamiento y lenguajes aceptables/inaceptables, en el lugar de trabajo. Habilidad para saber escuchar a los demás.

→ *Trabajo en Equipo.* Habilidad para coordinar las propias actividades con las de otras personas en el lugar de trabajo. Coordinar horarios, negociar con otros la forma en que se ha de trabajar. Proporcionar información sobre las actividades y operaciones para cumplir con resultados específicos. Comunicar y apoyar a los compañeros de trabajo sobre la disponibilidad de información o productos para completar actividades específicas.

→ *Coordinación de Personal.* Explica procedimientos específicos para que otras personas puedan desempeñar su trabajo. Implica actividades administrativas de supervisión y coordinación, rutinarias que incluyen:

- Coordinar operaciones y actividades.
- Administrar diferentes recursos (tiempo, financieros, y humanos)

- ❑ Establecer prioridades y vigilar las actividades de trabajo para asegurar su calidad, utilizando sistemas manuales automatizados.

➤ *Toma de Decisiones.* Habilidad para responsabilizarse de la toma de decisiones individuales y grupales que afecten a terceros. Plantear opciones a partir de otras. Considerar los efectos reversibles a corto y mediano plazo de las alternativas por las que se pueda optar. Considerar los efectos sobre el grupo y terceros, de las alternativas por las que se puede optar, con su costo sobre el equipo de trabajo y las consecuencias sobre una parte del proceso de trabajo. Identificar simultáneamente hasta cinco consecuencias de las alternativas por las que se puede optar. Plantear, confronta y elegir una opción, con base a la experiencia. Elegir una opción con margen razonable de tiempo.

➤ *Aplicación de Procedimientos.* Conocimiento de políticas, procedimientos y formatos del lugar de trabajo. Conocimiento de la estructura y funciones de la organización para identificar las relaciones con otros compañero y departamentos. Habilidad para seguir instrucciones. Habilidad para adaptar los procedimientos y regulaciones a nuevas situaciones o las necesidades del cliente. Habilidad para tomar decisiones que afecten a las operaciones de trabajo y los procedimientos organizativos.

➤ *Negociación.* Habilidad para proponer, disuadir y motivar. Conducir a la toma de acuerdos equitativos para el cliente o los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

compañeros de trabajo. Habilidad para generar aceptación y mantener la credibilidad en circunstancias difíciles.

➔ *Solución de Problemas.* Habilidad para reconocer y responder adecuadamente en el menor tiempo posible. Habilidad para responder positivamente ante situaciones diversas imprevistas. Promover alternativas y proyectos viables para satisfacer al cliente.

➔ *Precisión y Control.* Conocimiento de orden numérico y alfabético. Habilidad para reconocer símbolos, colores o patrones indicativos de categorías o clasificaciones del lugar de trabajo. Ubicación e interpretación de datos.

➔ *Manejo de Información.* Habilidad para registrar, verificar, localizar, recaudar, procesar, y proteger información con métodos tradicionales (formatos) o mediante el uso de tecnología (sistemas o base de datos). Mantener y resguardar información de acuerdo a procedimientos establecidos en el lugar de trabajo.

➔ *Orientación de Servicio al Cliente.* Habilidad para identificar las características de los clientes; saber escuchar sus necesidades y responder a ellas en forma adecuada. Tomar pedidos de productos o servicios y seleccionar o presentar los mismos al cliente. Interactuar con los clientes para vender el producto o servicio. Resolver los problemas del cliente y recomendar acciones directas basadas en retroalimentación proporcionada por el.

1.5. CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Ahora bien, en México existe un Fideicomiso encargado de regular y establecer todo lo relacionado a las competencias laborales. Dicho organismo se define como a continuación se presenta.

1.5.1. Definición del conocer

El CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) es "un fideicomiso público, sin carácter paraestatal, es decir, que recibe recursos públicos, pero que es administrado fundamentalmente por los sectores productivos y cuyo control tiende a ser totalmente ejercido por los mismos sectores" (Arteche, 1998. P.P. 132). Dicho organismo es el encargado de regular todo lo referente a las competencias laborales, aquí en nuestro país.

1.5.2. Representantes del conocer

El pleno del Consejo está integrado por los siguientes representantes (CONOCER, 1997):

POR EL SECTOR PÚBLICO
<ul style="list-style-type: none">➤ Secretario del Trabajo y Previsión Social.➤ Secretario de Educación Pública

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Secretario de Hacienda y Crédito Público
- Secretario de Comercio y Fomento Industrial
- Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- Secretario de Turismo.

POR EL SECTOR OBRERO

- Presidente del Congreso del Trabajo.
- Secretario de Educación, Capacitación y Adiestramiento de la Confederación de Trabajadores de México.
- Secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.
- Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.
- Secretario de asuntos Campesinos del Comité Ejecutivo Nacional de la CROC.

POR EL SECTOR EMPRESARIAL

- Presidente del CCE.
- Director General del grupo VITRO S.A.
- Presidente del Consejo de Administración de TELMEX S.A de C.V.
- Presidente del Consejo de Administración del grupo POSADAS.
- Presidente de la COPARMEX
- Presidente del Consejo de Administración del grupo CONDUMEX S.A de C.V.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

POR EL SECTOR AGROPECUARIO

➤ Secretario General de la Confederación Nacional Campesina

Los sectores aquí citados, son el reflejo de la aceptación que está teniendo el modelo de competencias laborales ante la sociedad mexicana, y en todo el sector productivo ya que como puede observarse se han involucrado, o han manifestado su participación tanto las grandes empresas, como los grandes sindicatos. Esta es una ventaja, digna de tomarse en cuenta, ya que si el modelo está siendo reconocido por los grandes empresarios esperaríamos a que se iniciara el enfoque de cascada hasta que llegará a la micro empresa mexicana.

1.5.3. Funciones del conocer

Entre las principales funciones a realizar por el Consejo destacan:

1. "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, documentos que proporcionan las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de los Sistemas, las cuales fueron elaboradas con la participación de diversas instancias educativas y de los sectores empresarial y laboral.
2. Instalar Comités de Normalización, con la participación de representantes de los sectores productivos por la rama de actividad económica o área de competencia.

3. Generar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) 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 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.
4. Realizar proyectos piloto en sectores o empresas seleccionadas, que permitan probar metodologías y documentar su desarrollo, con efectos demostrativos"(CONOCER, 1997).

Como se puede ver en el esquema de la parte inferior, el CONOCER como organismo, realiza este proceso a nuestro parecer, bastante completo ya que planea en la parte de la metodología y la generación de Normas, ejecuta con los proyectos pilotos, y evalúa y retroalimenta con los Comités, con esto observamos que al parecer no han dejado una sola parte del proceso sin cubrir.

1.5.4. Filosofía del conocer

o Objetivos del CONOCER:

"El Consejo tiene como objetivos centrales (CONOCER, 1999):

1. Organizar y coordinar los sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.
2. Promover y apoyar técnica y financieramente la creación de Comités de Normalización por rama de actividad o área ocupacional.

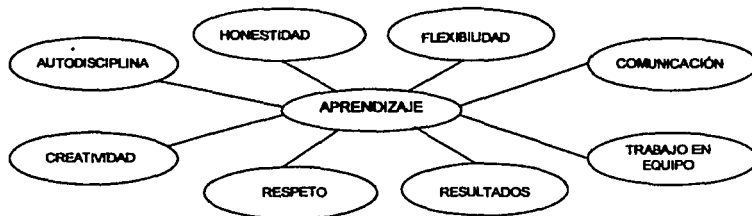
3. Impulsar la definición, integración y aplicación de normas de competencia laboral.
4. Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de organismos certificadores y de centros de evaluación.
5. Coordinar el marco normativo aplicable a los organismos certificadores y de centros de evaluación.
6. Establecer y operar un sistema de información sobre aquello que las personas saben hacer, que oriente la transformación de la oferta educativa y la toma de decisiones en el mercado laboral.
7. Asegurar la calidad y equidad del sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral".

Lo que nosotros observamos con el planteamiento de estos objetivos, es que el CONOCER busca el desarrollo continuo de las personas que conforman la fuerza laboral del sector productivo mexicano. Con el propósito único de no sólo elevar los niveles de productividad sino el nivel de vida de los trabajadores.

o **Misión del CONOCER:**

"Fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral, al promover y coordinar el establecimiento de normas y procesos de evaluación y certificación de competencia laboral, que fortalezcan el sistema de educación y capacitación nacional y orientarlo hacia, la satisfacción de las necesidades de los sectores productivo y laboral"(CONOCER, 1997). El CONOCER realiza las acciones que emprende con alta calidad y en proceso de mejora continua, de manera que logre efectivamente su misión.

o **Valores del CONOCER (CONOCER, 1997):**



FUENTE: CONOCER, 1997.

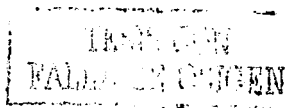
Cómo puede observar en el esquema de la parte superior:

- ☆ El valor central del CONOCER es el **Aprendizaje**, conceptualizado como el aprehender nuevas competencias que refuercen el trabajo y el desarrollo personal. Esto dicho de otra manera, es el eje para que los demás valores puedan tener la oportunidad de aplicarse en todas y cada una de las actividades y actitudes que realicen los empleados del organismo.
- ☆ **Honestidad**: Dirigir todas nuestras acciones con la confianza de una relación fundada en la verdad y bajo un clima de apertura, sinceridad y responsabilidad compartida.
- ☆ **Autodisciplina**: Hacer por uno mismo, constante y permanentemente consciente de que mediante la disciplina y la tenacidad se logran las metas que nos proponemos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ☆ **Aprendizaje:** Aprender nuevas competencias que refuercen el trabajo y el desarrollo personal.
- ☆ **Comunicación:** Cumplir con las promesas, en tiempo y forma
- ☆ **Trabajo en Equipo:** Participar en actividades de grupo, buscando la eficiencia y mejora continua con otros consultores, proveedores o participantes del PMETYC (Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación), para el logro del objetivo en común.
- ☆ **Creatividad:** Proponer ideas que mejoren los sistemas, procedimientos y metas de trabajo.
- ☆ **Resultados:** Lograr los objetivos y metas, ocasionando valor agregado. El trabajo gratificante es el que se convierte en resultados concretos.
- ☆ **Flexibilidad:** Permitir que nuestras ideas, juicios y paradigmas no limiten nuevas posibilidades de hacer las cosas; es decir, tener capacidad de cambio.
- ☆ **Respeto:** Promover el respeto entre nosotros y hacia los demás como una característica distintiva del valor que tienen las ideas, sentimientos y expectativas de todos y cada uno" .

Se puede notar, que los valores planteados por el CONOCER como parte de su filosofía hacen hincapié en el desarrollo de las personas, buscan en su ejercicio la proyección tanto interna del organismo como externa en el ámbito empresarial además, de que aquella persona que forme parte del organismo y que actúe bajo lo estipulado por estos valores estará coadyuvando al cumplimiento tanto de sus funciones como de la misma misión.



1.5.5. Constitución legal del conocer

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral fue instalado, por el Ejecutivo Federal el 2 de Agosto de 1995. El Consejo se integra por cinco representantes del sector obrero, uno del sector agropecuario, seis del sector empresarial y seis secretarías de estado (Colom, 1998. P.P. 132).

1.5.6. Políticas del conocer

1. "Las áreas, proyectos y consultores del CONOCER deberán desarrollar en forma permanente sus competencias y procurar ampliar las de los clientes y proveedores de los Sistemas Normalizado y de Certificación.
2. Los pensamientos, juicios y paradigmas de la institución serán revisados y recreados permanentemente.
3. La visión del CONOCER se compartirá con los integrantes de la institución, clientes y proveedores.
4. Los documentos y trabajos producidos por las áreas deberán ser discutidos con los clientes internos y externos, y con aquellas personas cuya competencia pueda enriquecerlos.
5. El aprendizaje institucional y su puesta en práctica será responsabilidad de todos los integrantes del CONOCER.
6. En la realización del trabajo y la solución de problemas será imprescindible tomar en cuenta las relaciones que existen en el sistema del CONOCER" (CONOCER, 1997).

Cabe mencionar que el ejercicio institucional llevado a cabo por el CONOCER, no es más que la búsqueda constante de la transformación

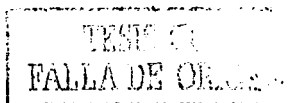
organizacional dadas las exigencias que nuestro país vive actualmente. Estas necesidades a las cuales se ha hecho referencia con anterioridad, van desde la carencia de sistemas de calidad, estrategias de organización, sistemas de competencia, hasta el ofrecimiento de un mejor servicio que rebase las expectativas de los clientes y les permita a las empresas, elevar sus niveles de competitividad ante este mundo globalizado, al que hoy en día pertenecemos.

1.6. PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y LA CAPACITACIÓN (PMETYC)

En este mismo tenor, surge la necesidad de instrumentar sistemas que, por un lado, definan la competencia laboral requerida por las empresas para el desarrollo de funciones productivas y que, por el otro, permitan evaluar y certificar la posesión de dicha competencia por parte de los individuos.

En este contexto, la Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social desarrollan e implementan, con la participación del Sector Productivo, el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), el cual responde a la necesidad de contar con una fuerza laboral calificada que mejore la productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto y que aumente las posibilidades de incorporación y permanencia de los trabajadores en el empleo (CONOCER, 1999).

El PMETYC se implementa a partir de 1995 en forma coordinada por las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social



(STPS), las que con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo pretenden transformar los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador- escuela. (CONOCER, 1997).

La estrategia a seguir por el PMETYC para el alcance de los objetivos ya establecidos se realiza mediante la cobertura de los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, a través de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto, así como ampliando las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo (CONOCER, 1997).

1.6.1. Componentes del PMETYC

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación se desarrolla a través de cinco componentes (CONOCER, 1997):

1. Sistema Normalizado de Competencia Laboral
2. Sistema de Certificación de Competencia Laboral
3. Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación
4. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral
5. Información, Evaluación y Estudios

Como se puede observar en lo que respecta al PMETYC, tanto su estrategia como sus componentes, pretenden vincular el concepto empresa escuela con ayuda de los procesos de educación, capacitación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y de formación de las personas, con suficientes herramientas que le han sido otorgadas durante su estancia en el nivel superior de sus estudios.

1.6.2. Finalidades del PMETYC

El PMETYC Tiene como propósito organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

Para su desarrollo se realizan experiencias 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 experiencias piloto se realizan en las siguientes instituciones: el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFE), de la SEP, y otras instituciones que se han incorporado, iniciado acciones en el mismo sentido, como la Dirección General de Educación Tecnológica

Agropecuaria (DGETA), la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Escuela Bancaria y Comercial.

El PMETYC se inscribe en un marco estratégico común al de los países más avanzados y caracterizado por los siguientes cuatro ejes de preocupación:

1. El acercamiento entre el mundo laboral y la educación/capacitación.
2. La adecuación de los trabajadores (as) a los cambios en la tecnología y en la organización social de la producción y el trabajo.
3. La renovación de las entidades de educación/capacitación, de la calificación de los instructores (as) y de las acciones formativas.
4. La adquisición equitativa y flexible de las competencias.

Desde un marco general de inquietudes, durante los últimos años se asiste a nivel internacional, a una creciente puesta en marcha de iniciativas tendentes a desarrollar dos grandes vías de trabajo:

a) La construcción de sistemas formativos de calidad basados en competencia laboral que:

- Den respuesta a las necesidades de acercamiento entre la formación y el tejido productivo, haciendo de éste el referente y el motor de la oferta formativa.
- Hagan más cercanos y transparentes los mundos educativos y de la capacitación entre sí.
- Doten de flexibilidad a los itinerarios formativos en términos de facilitar las entradas, salidas y circulación por el sistema formativo.

b) La creación de Sistemas de Evaluación y Certificación profesional de conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas de manera no formal que posibiliten:

- Reequilibrar el actual papel preponderante otorgado a los títulos de formación inicial, de forma coherente con un texto socio - laboral en constante mutación.
- Ajustar el rol otorgado a los conocimientos académicos en el proceso formativo, situando aspectos prácticos y actitudinales como un elemento de referencia esencial en términos profesionales.
- Introducir coherencia en una creciente oferta de capacitación en y para el trabajo.
- Avanzar en la valoración y contabilidad de los capitales intangibles - capital humano- como paso primordial para su valorización, tanto a nivel personal y empresarial, como social.

En el contexto descrito, la pertinencia del PMETYC viene dada por suponer un intento de respuesta competitiva, en un entorno "globalizado", a los importantes desafíos del tejido productivo mexicano, de sus mercados de trabajo y de un sistema de educación técnica y de capacitación. Y sus señas de identidad específicas con relación a otras experiencias internacionales cercanas, vienen definidas por la integridad de su concepción, la complejidad de su implementación y desarrollo y la audacia de sus planteamientos metodológicos (CONOCER, 1997).

Consideramos que pocos son los proyectos en este medio que nacen con un diseño tan integral y complejo como el PMETYC, que se plantea, de forma coordinada contemplando varios elementos: La creación del Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, la

Transformación de la Oferta Educativa, y la generación de un motor de transformación y cambio de actitudes en el propio tejido productivo y mercado laboral que alimente el modelo; al tiempo que se prevé de otros componentes y ámbitos más transversales como Estudios y Sistemas de Información, y una estructura organizativa y administradora que le dé coherencia y operatividad; en un intento de respuesta a todos los frentes antes mencionados.

El modelo Mexicano hace una propuesta radical e innovadora, en la que se elimina la diferenciación entre educación y capacitación, dando paso a un planteamiento formativo modular con base en un único y exclusivo referente que es la Norma de Competencia Laboral de carácter nacional. Desaparecen por tanto en este planteamiento los conceptos de equivalencias, y son sustituidos por la idea de transparencia total de circulación entre sistemas.

1.6.3. Implementación del PMETYC

Cuando hablamos de un diseño integral, con complejidad de implementación y audacia metodológica, queremos hacer referencia a (CONOCER, 1997):

- ❖ La integralidad de la concepción, desde su estrategia, se enfrenta al reto permanente de absorber creativamente las diferentes variantes, iniciativas y alternativas que el proyecto en su desarrollo va generando; es decir, se enfrenta a la necesidad de entender dinámicamente el proyecto sin que la interpretación rígida de su concepción coarte sus potencialidades.

- ❖ La complejidad de su implementación, desde el valor que aporta como proyecto de arquitectura interinstitucional múltiple, se enfrenta al reto, no siempre fácil de alcanzar visiones institucionalmente compartidas del proyecto y de establecer un marco de acuerdo común sobre sus valores esenciales y sus estrategias operacionales.

El aspecto metodológico desde su carácter innovador y la aportación creativa que representa, para ser entendida en su dimensión más positiva debe responder a planteamientos que concilien las expectativas con la eficacia y la eficiencia de los esfuerzos.

Desde hace cinco años que se lleva a cabo el PMETYC, la vinculación del sector educativo con las empresas, para identificar las necesidades de formación de recursos humanos, ha propiciado la participación de manera conjunta en los procesos de formación y ha incrementado la empleabilidad y oportunidad de empleo de los egresados.

1.7. SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL

Como ya se había mencionado con anterioridad, es uno de los cinco componentes del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación. Tiene como propósito que el sector productivo defina y establezca *Normas Técnicas de Competencia Laboral* de carácter nacional por rama de actividad productiva o área de competencia, las cuales serán la base para el desarrollo del *Sistema de Certificación de Competencia Laboral*(CONOCER, 1997).

1.7.1. Los objetivos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (CONOCER, 1997)

- Promover la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando la correspondencia entre las normas y las necesidades de calificación.
- Conformar un sistema de información de Normas Técnicas de Competencia Laboral que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal 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 nacional.
- 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 laborales y para contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan a los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y su autoestima.

1.7.2. Acciones principales del Sistema Normalizado de Competencia Laboral

Entre sus acciones principales se destacan:

- Desarrollar la metodología del Sistema, de acuerdo con las *Reglas Generales y Específicas* del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
- Instalar *Comités de Normalización*, con la participación de representantes de los sectores productivos por rama de actividad económica o área ocupacional.
- 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 de capacitación.
- Coordinar casos piloto en empresas, que permitan probar metodologías y documentar su desarrollo, con efectos demostrativos.

Como puede notarse en las líneas anteriores se plantea todo un sistema completo e integral ya que consta desde la generación de comités responsables de regular acciones que tengan que ver con el establecimiento de Normas hasta sistemas de evaluación que vayan acorde con los proyectos que de ahí se deriven.

De esta manera en el siguiente apartado se vincula el modelo de competencias laborales dentro de la organización para observar como funciona su implantación de manera formal y concreta.

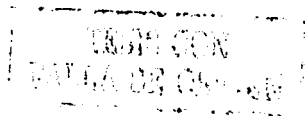
2. LA ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS

El sistema de administración del recurso humano por competencias es una opción relativamente nueva que brinda la alternativa de reducir en alto grado la subjetividad en el manejo de personal. Convierte a las áreas de recursos humanos en socios estratégicos del negocio y totalmente orientadas a la administración por resultados; permite a éstas contribuir en gran medida a seleccionar, contratar, entrenar, desarrollar, evaluar y compensar al personal, no por lo que sabe o se esfuerza, sino por sus resultados. Es por ello, que en este apartado se analizará la manera de administrar dicho modelo y la forma en que se está implantando en algunas empresas de nuestro país.

2.1. LAS COMPETENCIAS Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Los sistemas administrativos de Recursos Humanos ya están viviendo cambios drásticos en nuestro país. Así como la sociedad evoluciona, la tecnología y por ende los sectores productivos del país, los sistemas de organización se ven en la necesidad de hacer de lado los aspectos burocráticos, para convertir sus estructuras de manera más lineal, y así agilizar tanto las estrategias como los procesos de organización.

El buscar nuevas estrategias y sistemas para seleccionar, desarrollar, capacitar, entrenar, evaluar, desarrollar y compensar al personal (ver esquema siguiente) estimula al individuo a que se comprometa con sus



responsabilidades y le brinda mayores oportunidades de incrementar su calidad de vida.



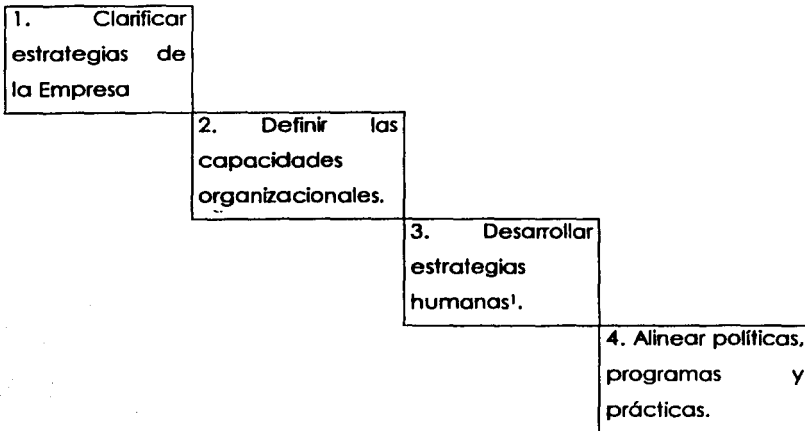
Sin embargo al momento de decidir implantar un sistema de administración por competencias es necesario tomar en cuenta algunos aspectos de suma relevancia.

Perrin (1995, P.P. 1-25) enfatiza que el modelo de competencia laboral debe guardar una equilibrio directo con las estrategias de negocio definidas para el curso de la empresa. Comenta que al definir la estrategia de negocio deben tomarse en cuenta cuatro componentes importantes:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1. Estrategia de Mercado. Identificar el mercado y proveer el valor con los clientes que desean el producto.
2. Estrategia Financiera. Proveer suficiente capital de bajo costo cuando sea necesario.
3. Estrategia Operativa. Tener un costo final más bajo que el de los competidores.
4. Estrategia Humana. Tener a la persona adecuada en los puestos adecuados con las competencias adecuadas, haciendo las cosas adecuadas en un medio que ayude a su óptima utilización en relación al costo - beneficio.

Dentro de la Estrategia Humana se enlazan las políticas, prácticas y programas de recursos humanos a las estrategias de la empresa. Esto conlleva a:



¹Ello implica el grado en que la gente y los procesos facilitan a una empresa la implementación de sus estrategias, ya que se identifican las capacidades generadoras, las validas y les das prioridad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Ello se realiza de la siguiente forma:

- a) Describir las capacidades actuales relacionadas con gente y tecnología.
- b) Identificar las capacidades necesarias para apoyar las estrategias del negocio y se separan las que crean una ventaja competitiva.
- c) Selección de estándares de desempeño adecuados y comparación de las capacidades actuales con estándares de desempeño para identificar las diferencias significativas.
- d) Validación de benchmarking externo e interno con especialistas de la materia y con clientes.
- e) Evaluar las causas de los diferencias, determinar sus implicaciones y establecer prioridades para la revisión de las estrategias humanas.

5. Identificar los roles, estructuras y competencias de recursos humanos (Perrin, 1995. P.P. 30-37).

- Competencias Generales. Indispensables para la realización de la estrategia del negocio o para los valores organizacionales. Generalmente son conductas y habilidades críticas relevantes para todos los empleados de la empresa. Ej. Comunicación, toma de decisiones, análisis de información, liderazgo, orientación al cliente.
- Competencias Específicas. Se requieren para el éxito del una familia de puestos en particular. Generalmente comprenden conocimientos demostrados en áreas técnicas, profesionales, vocacionales y de procesos.

En resumen, las competencias deben apoyar a la estrategia establecida por la empresa, por ejemplo: orientación hacia ventas, nuevos productos y servicios, extender las bases de datos de clientes,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

crecimiento global del negocio, etc; y deben estar orientadas a impulsar los cambios hacia las ventas y servicios del cliente, la creación de nuevos productos y servicios e incrementar los mercados de clientes y el crecimiento global del negocio.

De esta manera, en las siguientes líneas se describe de manera el impacto que tiene la implantación del modelo de competencias en algunos procesos del área de recursos humanos.

2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Un proceso de selección dirigido a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo de aplicar, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas y actitudes, la selección se torna más complicada. Al decidirse una empresa trabajar por competencias, es necesario entrevistar y seleccionar en función de las mismas, ya que *"Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias"* (Alles, 1993; P.P. 101).

2.2.1. ¿Cómo aplicar el concepto de selección por competencias?

Alles (1999, P.P. 100 - 103), sugiere el siguiente modelo:

Primer Paso

Detectar las competencias clave.

- La visión y la misión de la empresa
- Los objetivos del negocio y el plan de acción

- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- La competencia requerida

Como se puede observar en esta primera fase, cuando se decida implantar un modelo por competencia laboral, es de suma importancia que este surja como una de las estrategias de negocio de la empresa, que se encuentre alineado con la filosofía organizacional y por ende con los resultados que la organización espera obtener; pues de otra manera, al no haber apoyo de los dirigentes, es muy difícil que su implementación se pueda llevar a cabo de manera satisfactoria.

Segundo Paso

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo (a través de la identificación de ejemplos del trabajo, de su casa, pasatiempos, de educación, de otras actividades de su vida).

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración que logre obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que de verdad hace.
- Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.

Tercer Paso

Utilizar nuevas herramientas para obtener información acerca de la persona.

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal
- Asesmente Center
- Role playing
- Entrevistas situacionales

Cuarto Paso

Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

2.2.2. El perfil del puesto por competencias

Un perfil de puesto es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Como las competencias se encuentran directamente relacionadas con la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores del puesto, es importante:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Pueden ser diferentes para cada área.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Dividir las competencias en *específicas* o competencias de conocimientos y competencias de *gestión*, según la especialidad y el nivel de cada puesto. Cabe aclarar que en ocasiones una misma competencia puede ser definida para dos puestos completamente diferentes, sin embargo, su importancia no será la misma para ambos.

De esta manera, al momento de entrevistar por competencias, primero se deberá despejar del perfil los conocimientos técnicos que la vacante requiere. Una vez que se esté convencido que el candidato cubre todos los requerimientos técnicos especificados para el puesto, se procederá a trabajar sobre las competencias.

2.2.3. Haciendo un inventario de competencias.

Levy-Leboyer (1997, P.P. 58-60), presenta una lista de competencias y supra-competencias, como él les llama, a las derivadas de las primeras.

- **Intelectuales**
 - **Perspectiva estratégica**
 - **Análisis y sentido común**
 - **Planificación y organización**
- **Interpersonales**
 - **Dirección de colaboradores**
 - **Persuasión**
 - **Decisión**
 - **Sensibilidad interpersonal**

- o Comunicación oral
- o Adaptabilidad
 - o Al medio
- o Orientación a resultados
 - o Energía e iniciativa
 - o Deseos de éxito
 - o Sensatez para los negocios

El párrafo anterior muestra ejemplos de algunas competencias; sin embargo, cabe mencionar que, los diccionarios de competencias son tan extensos como lo es la imaginación del ser humano, por lo tanto, es la empresa la que definirá sus competencias, así cómo la forma de implementar todo su proceso de selección, en base a los resultados que espere alcanzar en su negocio. Por tanto, no hay que dar a las competencias un valor absoluto y esperar que se transformen en una herramienta milagrosa de la selección.

2.3. CAPACITACIÓN

La capacitación y el desarrollo del personal de la empresa se constituye como un elemento primordial en la función de administración de recursos humanos, ya que, para que *"las personas realicen su trabajo con eficacia deben estar bien capacitadas"* (Fletcher, 2000; P.P. 1).

La empresa desarrolla el plan de capacitación como una estrategia global tendiente a proporcionar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal; los programas integrantes de este plan se convierten en las

tácticas específicas por área, sucursal o grupo ocupacional. Los cursos, eventos, acciones de capacitación son las actividades operativas tendientes a proporcionar los conocimientos y habilidades que cada trabajador necesita para desenvolverse con efectividad en su entorno laboral y desempeñar correctamente sus actividades (Reza, 2000; P.P. 29).

En suma, la capacitación tiene la función de:

- ✿ Cumplir las necesidades específicas de desarrollo de empleados.
- ✿ Proporcionar soluciones de capacitación a los vacíos identificados en el desempeño en el lugar de trabajo, o en el desarrollo personal.
- ✿ Cumplir las necesidades creadas por la introducción de nuevas prácticas de trabajo, procedimientos o tecnología.
- ✿ Ayudar a las personas a manejar el cambio.
- ✿ Proporcionar soluciones a los problemas de desempeño.
- ✿ Introducir a las nuevas personas a la organización
- ✿ Actualizar las habilidades, información, desempeño dentro de la organización.
- ✿ Cumplir requerimientos legales o de seguridad.

La capacitación desde el enfoque de Competencias Laborales, pretende generar un modelo que permita contar con personal que posea competencias demostrables, medibles, adecuadas a las condiciones inmediatas de empleo y con las actitudes y habilidades que permitan promover su desarrollo profesional continuo; en suma, que la capacidad para realizar una actividad específica, sea evidente para quien supervisa al personal (Castañeda y Guerrero, 2000; P.P. 62 y 63).

El modelo por competencias, está enfocado en el establecimiento de normas por las cuales medir las competencias en el lugar de trabajo y se basa en el análisis de funciones, como veremos posteriormente. Se concentra en la identificación del propósito de la organización y de las funciones ocupacionales, junto con las normas que se esperan a título persona de las personas que ocupan los puestos. El énfasis en el desempeño individual debe tomar en cuenta los estilos de aprendizaje, una variedad más amplia de estrategia de enseñanza, y programas de aprendizaje más individualizados (Fletcher, 2000; P.P. 10).

Existen dos tipos principales de sistemas en base a competencias, que no son totalmente compatibles: el del Reino Unido y el Estadounidense. Para el Reino Unido una fuerza de trabajo competente es aquella que se compone de personas que de manera consistente, realizan actividades de trabajo de acuerdo con la normas requeridas en el empleo con base en una amplia variedad de contextos o condiciones. En Estados Unidos, las competencias se definen "no como las tareas del puesto" sino " lo que permite a las personas realizar las tareas".

En el Reino Unido la competencia refleja las expectativas del empleo y se enfoca en las funciones de trabajo; mientras que en Estados Unidos, la competencia es una característica fundamental de una persona, cuyo resultado es un desempeño eficaz o superior en un puesto.

Como se puede visualizar en el capítulo anterior, el modelo de competencias establecido en México por el CONOCER, retoma en gran medida las ideas establecidas por el Reino Unido; sin embargo, algunas empresas que actualmente trabajan por competencias la capacitación,

han tropicalizado el modelo de Estados Unidos; por ello es importante puntualizarlos de manera general.

De esta manera, en ambos modelos, la capacitación con base en las competencias tiene objetivos, estructura y contenido definidos; y la diferencia fundamental para el diseño es que los instructores necesitan pensar más en función de resultados requeridos en vez de hacerlo en cuanto a aportes deseables.

2.3.4. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) es el paso inicial del proceso administrativo de la capacitación, su importancia radica en que sirve de base y es el principal proveedor de información para la estructuración del programa de capacitación.

El DNC es una herramienta que permite determinar las fuerzas y debilidades de una empresa en su ámbito financiero y operativo, identificando las causas y efectos de una empresa en su ámbito financiero y operativo, identificando las causas y efectos que generan sus limitaciones para estar en posibilidades de realizar las acciones necesarias para su solución (Valdez, 1998; P.P. 22).

El DNC proporciona la información requerida para la toma de decisiones precisas que permitan obtener un ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo, ya que provee la materia prima para la realización de los planes y programas de capacitación concretos, facilitando de esta manera, la elaboración del

proceso de capacitación, desde el momento de la planeación hasta la evaluación del mismo.

Al realizar el DNC se indagan las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que le impiden al personal de la empresa el desempeño correcto de su puesto de trabajo o de la adquisición de competencias que debe poseer para el óptimo desempeño de sus funciones; así también se establecen, las prioridades de capacitación y las condiciones, riesgos y aspectos que exigen pronta atención por parte de los capacitadores, en función de los logros que la organización pretende alcanzar con la capacitación.

El modelo para DNC basado en competencias que proponen Castañeda y Guerrero (2000; P.P. 67 a 98) está basado en una *lista de verificación con escala de cinco rangos*, diseñada bajo el enfoque de competencia laboral y que permite obtener indicadores específicos por puesto sobre el desarrollo de las funciones de cada persona como empleado. Esta lista se obtiene en base a la Descripción del Puesto, de ella se obtienen los Criterios de Desempeño y se definen las Competencias que cada rol o puesto debe generar en sus resultados de trabajo. Este instrumento se aplica al jefe inmediato superior, colaterales, ocupante del puesto, subordinado y cliente externo –si es el caso- (escala de evaluación de trescientos sesenta grados) y proporciona información objetiva y específica sobre las necesidades de capacitación reales.

Una vez obtenida la información específica sobre las necesidades de capacitación reales, podrá procederse a la elaboración de programas de

capacitación que resuelvan de manera exacta las carencias del empleado para desempeñar sus funciones.

Cabe hacer distinción en este punto entre la diferencia que establece el modelo de competencia para los conceptos de: **Tarea**: Actividad de trabajo que debe realizarse; y **Función**: Propósito de la actividad de trabajo que se debe realizar (puntualizados en el capítulo 1).

El modelo de competencia toma en cuenta no solo las tareas sino la forma en que están organizadas dentro del a función de trabajo, así como la administración de las contingencias (Mansfield y Mathews, 1985; en Fletcher, 200; P.P. 21).

La diferencia fundamental entre la capacitación tradicional y la que se basa en las competencias radica en la base sobre la que opera el ciclo de capacitación. En un sistema basado en las competencias, las bases deben ser normas explícitas y medibles del desempeño que se basan en el resultado y reflejan las expectativas reales del desempeño, en una función de trabajo.

2.3.5. Contenido de la Capacitación

Un programa de capacitación debe llevar a un resultado eficaz. Al final del programa de capacitación basado en las competencias, se deberá esperar que los participantes puedan aplicar el aprendizaje en el lugar de trabajo. Ya que no es el propio conocimiento, sino la aplicación del mismo lo que es de importancia en las normas basadas en el desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las personas competentes pueden transferir sus habilidades y conocimientos al largo y dentro de diversos contextos. La información del rango es la guía en el proceso de identificación de las áreas, y del nivel de profundidad de conocimiento que es necesario incluir en el programa.

Un sistema basado en las competencias, que se divida en unidades, requiere no sólo que el curso se divida en módulos que reflejen los requerimientos de la unidad, sino también que el contenido de los cursos se revise completamente. El énfasis ya no radica en el conocimiento, teoría, o lo que debe aprenderse. El énfasis es muy específico sobre lo que las personas deben ser capaces de hacer en el lugar de trabajo.

La evidencia puede ser: de desempeño y de conocimiento; directa (observación real del desempeño) o indirecta (apoyar la evidencia de los compañeros).

Por lo tanto, la capacitación basada en competencias debe reenfocarse en la aplicación de la habilidad y conocimiento aprendido dentro del entorno del lugar de trabajo.

Dentro de este modelo de capacitación, se facilita una presentación más flexible y una dirección más clara de respuesta debido a que dentro de un programa completo de desarrollo programado para capacitación, una persona que podría ser asignada a todo un curso completo, con este modelo puede ser programada a los módulos que tengan relevancia directa para sus necesidades. De esta manera, un enfoque modular permite dirigirse a la capacitación de la persona a fin de cumplir las necesidades identificadas con claridad (los módulos pueden ser: una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

instrucción de cinco minutos en el lugar de trabajo, una conferencia de dos horas, una simulación, un taller de desarrollo de habilidades de medio día, un ejercicio de una hora, una sesión de práctica de un día).

De esta manera, la capacitación se convierte en efecto multidimensional: el instructor debe aprender a pensar en función de las funciones de puesto, y planear una capacitación que trascienda de las barreras tradicionales a los puestos; y lo más importante, deberá llevar a la aplicación del aprendizaje dentro de una situación de trabajo real y tener integrado un método de evaluación para probar su eficacia.

2.3.6. Evaluación de la Capacitación

Evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión. La evaluación debe ser objetiva: real sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla; metódica: basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y aprobados en su efectividad; completa: considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta (Reza, 2000; P.P. 67).

Durante un programa de capacitación por competencias, los alumnos deben realizar evaluaciones que indiquen la adquisición de habilidades y conocimientos. La evaluación de un desempeño competente requiere que se realice en un entorno realista, en el que las habilidades y conocimientos se aplican sobre todo el rango de contextos y condiciones específicos. La evaluación dentro de un contexto de capacitación puede

contribuir a la evaluación del desempeño pero no puede reemplazar a la evaluación en su entorno auténtico. Sin embargo, al evaluar la evidencia de desempeño hay que tomar en cuenta la validez, actualidad, autenticidad y suficiencia; y considerar qué forma de evidencia generará la actividad que se está evaluando y de qué manera concordarán dicha evidencia con las normas sobre las que se basa el evento de capacitación.

Uno de los beneficios del modelo de capacitación por competencia es el contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permita precisar las necesidades de la empresa y orientar sus programas de capacitación, así como agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Por otra parte, el diseñar la capacitación en base a competencias, el instructor adopta un enfoque individualizado, flexible e integrado a la función de capacitación.

Los sistemas con base a competencias hacen que todos los integrantes de una organización asuman la responsabilidad de la capacitación y el desarrollo. En donde los instructores se convierten en consultores y tiene la oportunidad de trabajar en forma más estrecha con los gerentes de línea y con las personas, en la identificación de necesidades, diseño y presentación de la capacitación y en la evaluación de la eficacia (Fletcher, 2000; P.P. 16).

2.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación basada en criterios de competencia laboral es una herramienta para la evaluación del personal que reduce la subjetividad, ya que al definirse la actuación de los empleados en término de conductas observables y perfectamente medibles no permite que intervenga la apreciación e influencia del evaluador, aunado a ello, este tipo de evaluación, proporciona evaluación de nivel en el cual se encuentra el individuo en relación a la competencia laboral y orienta sus esfuerzos de mejora a aquellas áreas que le sean definidas como críticas (impacto en los resultados), en donde la fuente principal de evidencia la constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales.

De acuerdo a lo anterior, la evidencia de dominio de competencia laboral puede provenir de diversas fuentes, pero no hay que olvidar que la demostración de posesión de una competencia presenta cierta autonomía individual y cierta dependencia del entorno.

Por ello, el sistema de evaluación de competencias procura eliminar la subjetividad que actualmente aquejan a la mayoría de estos sistemas, además de proveer a las tareas de información confiable y capacitación para orientar de forma precisa sus efectos de entrenamiento, a las áreas de planeación de recursos humanos de sus prospectos para las tablas de reemplazo y a las áreas de selección de personal, de perfiles de puesto muy preciso donde se expresa con lujo de detalle, lo que se espera de la persona próxima a contratarse.

3.5. POLÍTICAS DE REMUNERACIONES

Muchas organizaciones han pasado por alto o considerado torpemente lo que podría haber sido una de las herramientas más eficaces a su alcance: la remuneración. De hecho en la mayoría de las organizaciones, la remuneración sigue siendo ampliamente ignorada; en gran parte esto se puede atribuir a una falta de comprensión del rol cambiante del salario y su impacto sobre el personal.

2.5.1. La importancia de una remuneración eficaz

Cuando hablamos de remuneración y su importancia para motivar al personal y mejorar el rendimiento, nuestros críticos citan al gurú empresarial, Edward Deming. El Dr. Deming dijo que no se puede motivar al personal con recompensas extrínsecas; desafortunadamente Deming, no comprendió en su totalidad el papel que la remuneración puede jugar en la organización actual. Deming tenía razón en ponderar los méritos de la motivación intrínseca como dignidad, amor propio y ansia de aprender, los cuales muchas organizaciones han suprimido y a menudo lo han eliminado a través del salario miserable y las estrategias de rendimiento gerencial como la supervisión o las prácticas administrativas burocráticas. Pero decir que todas las recompensas extrínsecas son malas es no comprender el verdadero sentido.

La realidad es que un programa de remuneración bien planeado, que esté total y adecuadamente sincronizado con la cultura y los valores de una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

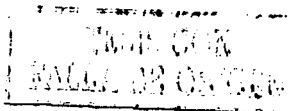
organización tiene un efecto extraordinario sobre el amor propio y el ansia de aprender, sin mencionar el rendimiento. No cabe duda que el dinero rige la conducta. En la sociedad occidental, en particular, el dinero ha asumido un papel complejo y significativo para comunicar y definir la esencia tanto de los individuos como de los grupos. Con la excepción posible de la religión, no existe una fuerza más poderosa para determinar la identidad, el estatus y el valor personal. El salario es un sustituto de la autovaloración. Esto no quiere decir que la compensación disminuya de alguna manera las recompensas intrínsecas. Desde luego sigue siendo una herramienta motivacional crítica (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 235).

La remuneración está frecuentemente desincronizada con el resto de los valores y procesos de la organización. Si bien las organizaciones han experimentado cambios sustanciales, las estrategias para asignar, administrar e implementar las remuneraciones hasta hace muy poco han permanecido estáticas en el tiempo. Como resultado, la compensación ya no está sincronizada con la estructura evolutiva de la organización, con las culturas laborales ni con los valores y estrategias empresariales. Actualmente se está comenzando a comprender que el salario juega un papel mucho más importante que en el pasado. El salario ya no puede ser considerado como un mero gasto y coste de la empresa, sino como una inversión que está estrechamente relacionada con el éxito de la organización en el largo plazo. La remuneración debe estar intrínsecamente relacionada con el personal y su rendimiento, y con la visión y los valores empresariales que respaldan el rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización –sus valores y cultura- y sus prácticas de

gestión, que incluyen la remuneración. Por ello, una fuerza tan poderosa como es el salario no se puede trivializar (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 237-239).

Una estrategia de remuneración eficazmente planeada y cuidadosamente adaptada sin duda no basta para dejar satisfechos y felices a los empleados de una organización: pero si contribuirá significativamente a mejorar el rendimiento y los resultados. Por ello, la compensación se debe considerar una inversión a largo plazo, que producirá rendimientos mucho después del año fiscal vigente. Bajo esta perspectiva, la necesidad de un crecimiento individual y grupal sostenido, la necesidad de elevar continuamente los niveles, como quien dice, de pedir al personal que comparta los riesgos, así como los premios, ha llegado a ser mucho más importante. Desafortunadamente a los altos ejecutivos, que a menudo siguen concentrados en reducir los costes e incrementar las ganancias, por lo general les resulta más difícil considerar el salario como algo más que un gasto reductor de márgenes. Y los profesionales de asignaciones y recursos humanos a menudo ven el salario exclusivamente en términos de atraer y retener talentos (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 253).

Desde luego, no sólo la remuneración es lo que debe cambiar. Hoy en gran parte de las organizaciones hay una mayor conciencia de la necesidad de un replanteo total de las maneras tradicionales de hacer las cosas, una revolución en el ámbito laboral. Las reducciones de personal y los despidos, que son aspectos tan importantes del panorama empresarial, ya no se pueden considerar como soluciones a los problemas económicos de corto plazo. Más bien requieren un cambio fundamental en la manera



de pensar acerca del trabajo y el salario. Con el paradigma de la especialización está comenzando a cambiar; a medida que este cambio se produce, hemos dejado de definir las tareas de una manera estrictamente funcional y vertical, y hemos comenzado a pedir al personal que haga las cosas de manera más horizontal una medida que afecta la profundización personal proporciona un equipo de protagonistas más amplio y equilibrado. El empleado exitoso (aquel que no sólo sobrevivirá sino que progresará en este nuevo y desafiante ámbito laboral) será el que pueda aprender y ampliar su conocimiento, habilidades y competencias. Será el individuo capaz de desarrollar una serie de habilidades diferentes y que frecuentemente trabajará como miembro de un equipo más grande. Si bien todavía resultan extrañas para muchas organizaciones tradicionales las nuevas propuestas, como los procesos basados en equipos y las redes de empleados esenciales / contratados, lentamente están ganando aceptación en las organizaciones modernas que reconocen la necesidad del cambio (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 260-268).

No sorprende entonces, que mientras algunas organizaciones han comenzado a reestructurar el trabajo y a transformar las culturas laborales, simultáneamente hayan escapado asustadas de los que se ha dado en llamar el desafío de los recursos humanos de los noventa: reformulando sus estrategias salariales (Fierman, 1994 en Flannery, Hofrichter y Platten 19907. P.P. 280-289).

Desde luego, con la preparación adecuada, las organizaciones pueden responder a este desafío. Así como ciertas culturas son más apropiadas para inspirar y respaldar ciertos tipos de organizaciones, determinadas estrategias de remuneración son más eficaces para respaldar ciertas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

culturas. Por ello es importante armonizar la remuneración con la cultura, si se pretende lograr resultados empresariales deseados.

Se debe recordar que los individuos no cambian tan rápidamente como las culturas en las cuales se espera que trabajen. Muchos empleados insisten en creer que tienen derecho a percibir salarios siempre crecientes con aumentos sustanciales y puntuales y pródigos beneficios. Y si la remuneración es manejada apropiadamente puede jugar un papel importante para hacer que estos cambios necesarios resulten más digeribles y menos dolorosos. Y para que sea verdaderamente eficaz, el proceso salarial también debe ser comprensible para los supervisores y empleados.

2.5.2. Remuneración por competencias

Muchas empresas están descubriendo, remunerar algo más que las habilidades necesaria para el nuevo rol. "Cuando el fabricante de juguetes LEGO Systems, decidió adoptar un criterio de equipo en su departamento de empaque, reunió a cuatro de sus trabajadores más calificados y rendidores, les proporcionó un entrenamiento adicional y los puso a trabajar. Los resultados fueron desastrosos; tenían las habilidades para la tarea, pero no podían interactuar" (Flannery, Hofrichter y Platten1997. P.P. 320-324); Necesitaba empleados que no sólo tuvieran habilidades, sino que también fueran dinámicos, conscientes del servicio y capaces de resolver problemas.

No solo las habilidades técnicas que los empleados necesitan para completar exitosamente sus tareas, sino también la cantidad de

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

competencias menos obvias como: la aptitud para trabajar en equipo, lograr metas específicas, resolver problemas con rapidez, comprender los puntos de vista del cliente y responder a sus necesidades de una manera que realmente agregue valor.

En síntesis, las competencias, para Flannery, Hofrichter y Platten (1997. P.P. 327), son los conjuntos de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta y otros atributos que en la combinación correcta y en la situación debida, predicen un rendimiento superior.

Quizá la mejor manera de describir las competencias sea estableciendo una analogía con un iceberg. Como el iceberg, una proporción relativamente pequeña de las competencias son fácilmente discernibles porque están sobre la superficie. Estas competencias visibles o esenciales incluyen las habilidades aprendidas, como la destreza técnica y el conocimiento. Pero poseer sólo estas habilidades y conocimiento, no necesariamente garantiza el éxito de un individuo en una función o rol particular, ya que por debajo de la superficie, menos visibles, están los tres niveles adicionales de la conducta que son cruciales para un rendimiento superior o excepcional. Estas competencias más profundas incluyen el concepto de que una persona tiene de sí misma, las características o la disposición general a comportarse de una determinada manera, tenacidad o flexibilidad, y los motivos o pensamientos recurrentes que rigen esa conducta, como el impulso para rendir y alcanzar el éxito.

Si bien las competencias con frecuencia se utiliza para determinar la capacidad de rendimiento de un individuo, también se pueden usar para predecir el rendimiento de un grupo, un nivel gerencial, una función

específico una organización, y por lo tanto se pueden incorporar en el proceso de selección (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 350-380).

2.5.3. Programa de Compensación basada en Competencias

El primer paso en el desarrollo de un programa de compensación basada en la competencia es identificar las competencias que generan valor para la organización y que deben ser remuneradas. Esta tarea es muy compleja, ya que incluye identificar las competencias específicas que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado.

A continuación, la organización debe averiguar cuáles son las cualidades, atributos y conductas que distinguen a sus trabajadores superiores del resto del personal. En este apartado es importante definir cuál es el rendimiento superior para cada rol, tarea o familia de tareas; se debe analizar qué hacen los mejores trabajadores, con más frecuencia y en más situaciones, para lograr resultados. Finalmente, hay que identificar las características de conducta que predicen este rendimiento sobresaliente. Para determinar estas conductas, las cuales no son directamente visibles, se requiere un análisis minucioso, reflexivo y sistemático.

El proceso de evaluar las competencias es algo más complejo que una lista subjetiva de atributos; requiere un cierto nivel de entrenamiento y pericia. La situación ideal para comenzar a investigar las competencias clave es con los propios trabajadores excepcionales. Al formular preguntas sobre cómo abordan sus tareas o cómo resuelven los problemas, un

entrevistador experimentado puede comenzar a deducir las competencias clave.

Este método para identificar las competencias se puede aplicar a los equipos, los niveles o familias de tareas, o incluso a toda una organización. Por ejemplo, Holiday Inn, en Flannery, Hofrichter y Platten (1997. P.P. 360), "comenzó a entrevistar a los gerentes superiores para determinar las características y conductas de sus futuros líderes. Luego se entrevistaron con treinta trabajadores sobresalientes de varios niveles de la organización en un esfuerzo para determinar cuáles de sus competencias los distinguían de sus pares. A partir de estas entrevistas se desarrollaron modelos de competencias par cuatro niveles laborales importantes: ejecutivos, gerentes, personal técnico / profesional, y empleados oficinistas y administrativos".

2.6. LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES SON MÁS IMPORTANTES QUE LOS PRODUCTOS

Con la competencia creciente, las compañías están comprobando rápidamente que sólo un buen producto o servicio no garantiza el éxito. En su lugar deben concentrarse en las competencias y capacidades fundamentales que las distinguirán del conjunto. Para lograr esto, las organizaciones tienen que maximizar las competencias individuales, grupales y organizacionales; aquellas cualidades o características que pueden predecir un rendimiento superior. Este tipo de competencias que van de los atributos tangibles, como las habilidades y el conocimiento a las actitudes y valores intangibles, la imagen propia, las cualidades

características, los motivos y las conductas; atributos como la cooperación y la flexibilidad. Estas competencias llegarán a ser parte de las bases de una organización y será el objetivo de todas las acciones, desde la selección del personal al entrenamiento y el marketing (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 390).

Las competencias se han utilizado como una herramienta empresarial eficaz desde comienzos de la década de los setenta, cuando el psicólogo de Harvard, David McClelland, aplicó por primera vez el concepto (ver capítulo 1); pero sólo recientemente llegaron a ser un elemento popular y crucial de la estrategia empresarial exitosa (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 391).

"Las verdaderas competencias son aquellas que agregan valor y ayudan a predecir el éxito. Este descubrimiento de su valor fue impulsado por los cambios en los valores y metas organizacionales. En el mundo competitivo actual, el éxito ya no depende de un mejor producto o servicio; lo que distingue a la mejor organización del resto es su rendimiento superior en términos de calidad, servicio al cliente, rapidez u otros atributos empresariales que establecen y contribuyen a mantener su posición competitiva" (Flannery, Hofrichter y Platten 1997. P.P. 393).

Hoy las organizaciones están descubriendo que necesitan reconsiderar los viejos conceptos sobre qué tipos de trabajadores necesitan, cómo deberían hacer su trabajo, y cómo deberían ser motivados y remunerados para obtener un rendimiento superior en este medio radicalmente diferente; que no sólo sea altamente calificado, sino que además pueda

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajar en equipo, tomar decisiones por su cuenta y asumir más responsabilidades.

Es aquí donde el uso de las competencias y la administración basadas en las competencias puede ser más eficaz; lo cual se discutirá de manera más concreta en el siguiente apartado, donde se retomarán los alcances y limitaciones del modelo de competencia laboral desde una perspectiva que englobe tanto a la empresa, como al individuo que trabaja en ella y a la sociedad en que éste se desenvuelve.

3. DISCUSIÓN

ALCANCES Y LIMITACIONES DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

Como se ha visto a lo largo de esta investigación teórica, una de las tendencias metodológicas para la formación y desarrollo del capital humano en la organización, es la implementación del modelo de competencia laboral como enfoque integral de formación que desde su diseño mismo equilibre al mundo del trabajo, de la educación y de la sociedad (país - familia - individuo).

Este apartado se retomará dentro de un marco conceptual de la psicología organizacional, enfatizando algunos de los beneficios orientados al individuo (autoestima, fomento de valores individuales, aceptación, autorrealización, corresponsabilidad en su formación, etc.). Se analizará el alcance del modelo y sus tendencias a nivel mundial y la importancia de los profesionales a investigarlo con mayor profundidad. Se anotarán algunas posible preguntas que puedan servir como guía o inspiración para futuras investigaciones predictivas sobre diferentes tópicos del tema que se han investigado muy poco, por ejemplo, la implantación de un sistema de compensación en base a competencias laborales (CL), lo cual existe en muy pocas empresas, como es el caso de Vidrio Plano.

Se discutirá también, de qué forma el modelo de competencias se enfoca al capital humano, alinea a este último con su filosofía de vida (misión,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

visión, valores, modelos mentales) y lo impacta y dimensiona en sus diferentes círculos de influencia además del laboral.

De esta manera, a lo largo de este apartado se abarcarán los alcances y limitaciones del modelo de competencias laborales desde un enfoque integral, que se proyecta en la sociedad, la organización, la familia y el individuo como ente psicológico; retomando las ventajas y desventajas del modelo dentro de cada vertiente, las posibles líneas de investigación a seguir estudiando para ofrecer en un futuro, un modelo con una estructura más completa acorde a las necesidades de cada empresa dentro de nuestro país

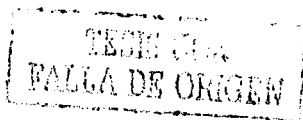
Se comenzará este análisis hablando de las aportaciones del concepto de competencias, definido como las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que un individuo posee para desempeñar su trabajo (CONOCER, 1997). Dicho concepto involucra, por un lado, a un individuo integral, donde califica el estándar que éste debe lograr al realizar sus actividades (qué hace, cómo lo hace y el para qué lo hace); además de ello, abarca sus actitudes y rasgos de personalidad (ver en el capítulo uno la definición de Spencer); factores que se observan reflejados en su ámbito personal, familiar, social y laboral.

El concepto de competencias se basa en diferencias individuales; el individuo avanza de acuerdo a sus capacidades y expectativas (como lo concibe el modelo psicológico de Discriminación sin error), ello abarca: a) lo que el individuo **sabe** y que ha adquirido a lo largo de sus experiencias; b) lo que el individuo trae consigo y **puede** hacer, hablando en cuanto a la estructura funcional y; c) lo que al individuo le genera el medio

ambiente, el **querer** hacerlo y su actitud ante la cultura en que se desarrolla.

El modelo de competencias influye a nivel laboral, en la motivación de los trabajadores, y en el incremento de una mejor calidad de vida en el trabajo, ya que los ascensos y movimientos laterales se viven con mayor justicia y objetividad; avanza quien a aprendido a realizar "mejor" su trabajo, no quien tiene mayor tiempo en la empresa o quien se lleva mejor con el jefe; a cada persona se le respeta por lo que sabe y por su actitud ante lo que hace cada día con ese conocimiento. Ello tiene diferentes consecuencias en su ámbito laboral, por ejemplo, la certidumbre de un trabajador al dominar ciertas actividades del proceso o todo éste, lo cual va a influir en mantener relaciones interpersonales de mayor respeto con los compañeros y jefes.

Un aspecto social a resaltar como punto fuerte del modelo de competencias es que al otorgarle un "certificado" (con reconocimiento a nivel nacional) de dominio de competencia al empleado, se le reconoce públicamente dentro y fuera de la organización en donde labora. Ello, por un lado, puede estimular el crecimiento profesional de otros empleados dentro de la misma organización, ya sea en la misma área o en otra; y observándolo desde la perspectiva familiar, el obtener un documento que avale los conocimientos y habilidades de la persona, que quizá no le fue posible estudiar formalmente (terminar la primaria, la secundaria, etc...) engorgullece a los seres queridos y quizá, obtenga un "valor" superior ante su familia.



El modelo de competencias tiene la posibilidad de garantizar una mejor elección vocacional, ya que permite al individuo darse cuenta de su potencial, al conocer sus habilidades, conocimiento, actitudes y aptitudes para realizar determinado trabajo e insertarse a esas actividades que le favorezcan; ello influye en la disminución de la deserción y en el incremento de la certidumbre en la orientación vocacional.

Si enfocamos este análisis dentro de una empresa, el área de recursos humanos al realizar la selección en base a competencias, por ejemplo, alineadas con las estrategias de la empresa y las expectativas del candidato, podría desarrollarle un plan de carrera a mediano y largo plazo, donde se obtuvieran resultados ganar-ganar para ambas partes (empresa e individuo).

El realizar evaluaciones de competencias al personal, permite a la empresa, realizar detecciones de necesidades de capacitación muy específicas, de manera individual y orientar la capacitación a puntos estratégicos muy certeros que produzcan resultados tangibles en el desarrollo de la empresa. Por otra parte, al individuo le permite registrar su avance de manera concreta y desarrollar los aspectos que considere cruciales para el logro de sus expectativas dentro de la organización; ello le permitirá mantener una actitud de motivación constante.

Al enfocar el análisis en el sector educativo, el Modelo de CL permitirá asegurar la congruencia entre los planes de estudio y los requerimientos de los sectores productivos ya que brinda información que asegura la pertinencia de sus servicios a través de ofrecer a las empresas de servicios educativos atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los siguientes apartados, ahondaremos con más detalle en esos en los alcances del modelo de CL.

3.1. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral

En el campo de la competencia laboral, tal como se hace ahora, existen muy pocos antecedentes que han tenido como objeto emitir normas para la elaboración de productos o la prestación de servicios, así como esfuerzos por parte de algunas empresas para establecer parámetros de **calidad en productos o servicios**. Las normas que definen lo que una persona es capaz de hacer surgen por la necesidad de encontrar una fuerza productiva capaz de contribuir a la competitividad de la industria y también por las limitaciones en los esquemas de capacitación tradicionales.

Por un lado, el país tenía que fijarse metas con vistas a un mundo globalizado; por otro, no podía seguir con ese distanciamiento entre las necesidades de la planta productiva y la oferta del sistema educativo. Según el CONOCER (1997), en Latinoamérica, México es uno de los pioneros en la implantación de programas de CL; sin embargo todavía falta mucho aún para avanzar con mayor rapidez.

El proyecto de competencias se basa en dos principios: el compromiso y la representatividad. No puede hablarse de un compromiso momentáneo; éste debe ser permanente, lo mismo que la participación de todos los involucrados, es decir, empresarios, trabajadores e instituciones educativas. Dada esa importancia el CONOCER actualmente funge como co-ejecutor

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación y se encuentra abierto a la participación de la comunidad empresarial, laboral y educativa, que desee participar en el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Sin embargo y después de haber realizado la bibliografía pertinente, la administración del modelo necesita:

- ❖ Integrar en un solo sistema los esfuerzos y programas de formación y capacitación de recursos humanos, para atender con oportunidad las necesidades de calificación de trabajadores y empleadores.
- ❖ Establecer un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación, fortaleciendo su vinculación.
- ❖ Facilitar que las personas con distintos niveles de formación accedan al Sistema, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones educativas, favoreciendo la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación, así como la planeación de su trayectoria de aprendizaje, dentro o fuera de la organización.
- ❖ Favorecer la transferencia de la competencia laboral de una función productiva a otra, dentro de una misma empresa, de una industria a otra o, inclusive entre distintas regiones, con lo que no sólo se amplían las oportunidades de empleo y mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, sino que también se facilita a las empresas contar con recursos humanos calificados que atiendan sus necesidades particulares de calidad y competitividad.

El CONOCER ha desarrollado una metodología para aplicar de manera general a las Empresas, sin embargo, el modelo de competencias laborales ha rebasado este tipo de aplicación y su implantación actualmente en las empresas se ha diversificado en gran medida, la mayor parte de las empresas que tienen este modelo son de tipo transnacional (por ejemplo Nabisco), y se encargan de tropicalizar el modelo norteamericano que ya han readaptado a sus organizaciones en el extranjero a México sin tomar en cuenta al CONOCER ya que para ellos la limitación en las normas que actualmente a establecido el CONOCER no son empleables. Solamente algunas empresas pioneras en el modelo de CL, basan sus programas de CL en las normas del CONOCER, como es el área de Servicios, Restaurantes u Hoteles, específicamente aquellas normas que califican el desempeño del empleado cuando presta servicio a comensales o huéspedes. Además, cuando en un negocio se inserta al programa de CL establecido por el CONOCER, y los líderes pretenden certificar a sus empleados en todas las áreas de la empresa, se encuentran con el problema de que no existen normas en todos los niveles o posiciones; ello impulsa a las empresas a generar sus propios planes y a desarrollar sus sistemas de evaluación con base a sus necesidades y darle reconocimiento a su gente de manera diferente sin importar ya el certificado que pueda ser emitido por la institución y para cuidar el problema de desmotivación necesita desarrollar nuevas estrategias que impulsen la productividad bajo otros sistema de recompensas, como lo es la remuneración variable (bonos, compensaciones, etc.).

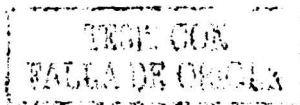
Uno de los problemas que presenta el CONOCER, es el manejo exclusivo de una lista de competencias genéricas muy limitadas; por lo tanto se

sugiere que cada empresa adapte el modelo a sus necesidades y apoye al CONOCER en la generación de nuevas normas y sistemas que ayuden a otras empresas de giros similares a incorporar este modelo como parte de su modelo estratégico, tropicalizarlo a su empresa y a medir los resultados obtenidos.

Otro problema que encontramos con el CONOCER es la el tiempo de respuesta que se da a los trámites para emitir los certificados que avalen las competencias de los empleados ya evaluados, es muy tardada la emisión de éstos y ello puede repercutir en la desmotivación del empleado y en la poca credibilidad que se le da al programa.

El modelo de competencias necesita para su implementación la inversión de muchas horas de trabajo - hombre, para el adecuado desarrollo de todo el proceso desde definir las competencias hasta el seguimiento del programa después de emitidos los certificados.

Así también, al llevar el Modelo a la práctica, se recomienda cuidar algunos detalles en las evaluaciones que realiza el Comité Evaluador, ya que se debe poner especial atención, por parte de los evaluadores: a) la objetividad en la calificación, b) el grado de conocimientos técnicos de la norma que se esté calificando y c) la imparcialidad al momento de emitir sus juicios con cada participante. Aunado a ello, deben observarse factores como la situación en la evaluación, horarios, material, lugar de la sesión preparación de evaluados, disponibilidad y grado de conocimientos (técnicos de la norma que se evalúa y operativos del modelo de CL) por parte del Comité Evaluador; ya que todo ello redundará en la calidad de los resultados obtenidos.



3.2. Ventajas para las empresas

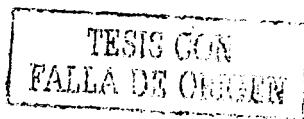
Como se ha podido observar a lo largo de la investigación, las competencias no son un concepto nuevo en las empresas, van más allá de una moda pasajera, son una forma de humanizar la estrategia y operativizar la cultura deseada, de estar en línea con las nuevas formas organizativas y de gestión administrativa: descentralización de decisiones, achatamiento de la estructura, comunicación e interacción y apoyo para el desarrollo de los programas de calidad total (ISO).

El modelo de competencias dentro de la Empresa:

- Facilita el establecimiento de los estándares de evaluación e incentivos de los empleados.
- Asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial .
- Permite evaluar el nivel de calificación de la planta laboral y de posibles candidatos a ocupar un puesto en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación, y apoya las acciones de capacitación de sus trabajadores en activo.
- Mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado.
- Proporcionando objetividad en los procesos de la organización.
- Asegura a los empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
- Permite comparar las habilidades actuales con las necesidades del negocio.

- Permite racionalizar y direccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesitadas.
- Identifica a los empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para la asignación a proyectos específicos.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- Desarrollar planes de carrera acordes al potencial del individuo y a las necesidades de la empresa.
- Proporcionar soluciones de capacitación a los vacíos identificados en el desempeño en el lugar de trabajo, o en el desarrollo personal.
- Cumplir las necesidades creadas por la introducción de nuevas prácticas de trabajo, procedimientos o tecnología.
- Proporcionar soluciones a los problemas de desempeño.
- Facilitar el cumplimiento de requerimientos legales o de seguridad.
- Se enfoca en la aplicación de la habilidad y conocimiento aprendido dentro del entorno de lugar de trabajo.
- Administrar el desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- Aumentar la productividad y optimizar resultados.
- Concienciar a los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo, como un proceso de ganar ganar; desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Es importante puntualizar, por otro lado, que un modelo de competencias será útil, por ejemplo, para identificar el perfil potencial de un ocupante (habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes) y así orientar la



entrevista de selección y otros métodos. Pero no suficiente a la hora de contrastar los rasgos de personalidad del individuo respecto a los requeridos por el puesto.

De esta manera, al decidir implementar el modelo de competencia laboral en una empresa implica tener en mente que:

- ⇒ Las competencias deben estar enraizadas en las estrategias y valores de la empresa.
- ⇒ No existe ningún grupo de competencias universales.
- ⇒ Las competencias no son el reemplazo de los resultados.
- ⇒ Las competencias deben validarse.
- ⇒ Las competencias deben renovarse. Se debe estar convencido que lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.
- ⇒ Concientizarse que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- ⇒ Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Así mismo, las competencias deben apoyar la gestión de recursos humanos. Esto es, el que el empleado tenga conocimiento, habilidad y un comportamiento adecuado con algún propósito (que posea la competencia) le ofrece a recursos humanos una plataforma en sus diferentes áreas: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

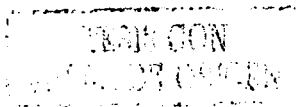
planes de carrera, administración del desempeño y pagos y recompensas; y con ello, ofrece la oportunidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible, reforzar comportamientos positivos esperados para el personal y apoyar valores organizaciones, reclutar y retener empleados con competencias críticas, definir el progreso de carrera en una organización retrasada, disminuir la atención hacia las promociones jerárquicas.

3.3. Alcances del modelo de Competencias para el Individuo

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. De allí que el modelo de CL tenga repercusiones directamente en el individuo, de las cuales presentaremos algunas en las siguientes líneas.

El modelo de CL de manera personal permite al individuo:

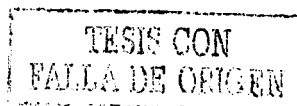
- Identificar su nivel personal de calificación en las diferentes normas que desee certificarse, a fin de mejorarlo y facilitarle la incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo. Esto es, ya que el trabajador se ha incorporado al Sistema Normalizado de Competencia Laboral, identifica cuales son sus áreas de oportunidad con fin de mejorarlas para que pueda aprovecharlas, el que éste Sistema esté reconocido a nivel nacional e internacional, le permite tener mayor movilidad en el ámbito laboral.
- Incrementar la seguridad de empleabilidad de los individuos. En muchas ocasiones se retira a las personas de sus empleos por no tener un documento que sin ser académico avale lo que saben hacer, de



esta manera y dado el reconocimiento que se tendría, hay una mayor oportunidad no sólo de pertenecer en el lugar de trabajo, sino de poder incursionar a otro con mayor rapidez.

- Promover la formación progresiva y apoyar al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo. Al igual que la capacitación, esto proyecta una formación constante que se realizará a través de la perseverante actualización, y se verá reflejado en el desempeño de sus funciones y por ende en la productividad de las mismas.
- Facilitará a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva. Este es un punto muy importante, ya que hasta la fecha hay empresas que consideran que hablar de educación dentro de ellas no es válido. Con esto queremos decir que no es educación formal en aula o escuela, sino educación y capacitación requerida para que tanto las empresas como los empleados aprovechen y generen su capital intelectual, propiciando así un desarrollo organizacional.

Por otra parte, Robbins (1999) comenta que la competencia es uno de los cinco factores que identifica al concepto de confianza (definida ésta como una de las características de los equipos de alto rendimiento, donde los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno y de los demás miembros), los otros cuatro son: integridad, consistencia, lealtad y apertura. Junto con el concepto de integridad, la competencia sería uno de los más importantes ya que *"...es la necesidad de los miembros del equipo para interactuar con los compañeros a fin de cumplir exitosamente con sus responsabilidades de trabajo"* (Robbins, 1999, Pág. 294); ello se explica debido a que si el líder desarrolla la admiración y



el respeto de los demás demostrando su capacidad técnica y profesional así como un buen sentido de los negocios y pone particular atención en desarrollar y desplegar sus habilidades de comunicación, integración de equipos y otras habilidades interpersonales, logrará un resultado significativo en la confianza de su equipo, lo cual le redundará en mejores resultados.

La necesidad motiva a la conducta, y cuando un individuo tiene una actitud de apertura ante los cambios que este tipo de programas reflejan, los resultados del programa de CL se incrementan, ya que el desempeño y la productividad del empleado, aumenta y ello impulsa en el una autoestima más sólida .

3.4. ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIA LABORAL

Sin embargo, y aunque pareciera que todo es ventajoso para el desarrollo de la propuesta de esta investigación, no siempre es viable la aplicación de este modelo en la empresas.

En el siguiente apartado se puntualizan algunas áreas de oportunidad que son susceptibles de tomar en cuenta.

- **La aceptación de este enfoque ante el aparato productivo:** Falta de aceptación y/o de credibilidad hacia este modelo, lo cual se debe en gran medida a su lugar de origen, es decir, una vez más el sector productivo de nuestro país, considera que el hecho de que México quiera adoptar un modelo de capacitación como este, que no fue generado por nuestra gente ni en nuestro territorio no funcionará, se argumenta que produce cierta desconfianza pues los factores que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

determinaron su elaboración como son: los sistemas de trabajo, la cultura, la ideología, las jornadas de trabajo, los parámetros para medir la calidad, etc., no son propios de nuestro México, por lo tanto difícilmente se lograrán obtener los resultados que en otros lugares si se han logrado y por ende beneficiado.

- **El rechazo de las personas adultas con grados académicos:** a lo largo de la formación académica, y con el pasar de los años para poder insertarse al mundo laboral, es necesario prepararse, estudiar, experimentar y tener documentos que avalen los conocimientos que se han adquirido en el transcurso de la vida. Desafortunadamente, esto ha producido en la idiosincrasia del mexicano demeritar en muchas ocasiones a quienes no cuentan con un "papelito" que dice que ya ha aprendido algo, dicho de otra manera esta es una de las desventajas que se le ve al modelo, ya que las personas adultas que poseen grados académicos no tolera que alguien que no fue a la universidad pueda obtener un certificado de persona competente, con las mismas posibilidades que quien sí tiene un título profesional.

- **El tiempo que tiene en el país:** Dado que la implantación de este modelo en nuestro país no tiene mas de 10 años, es otro de los factores que generan desconfianza en el sector productivo ya que el hecho de que algo sea nuevo no garantiza la eficacia del mismo, además de esto quienes están acostumbrados y satisfechos con los sistemas de trabajo que hasta ahora han empleado, y con los modelos de capacitación que hasta ahora han utilizado, es muy difícil romper paradigmas, se nota mucha resistencia al cambio, y no será hasta que este modelo comience a permear entre las empresas del sector

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

productivo y se demuestre los resultados negativos o positivos cuando las personas comiencen a definir su postura ante este modelo, que hoy por hoy no los convence en su totalidad.

Al situarnos específicamente dentro de la Empresa, el modelo de competencias no siempre es viable debido a:

- Implicaciones garantizadas como ilusorias: Falacia al pensar que este modelo va a solucionarle a la empresa todos sus problemas.
- Los recursos del departamento de RH el cual debe pasar de administrador a consultor estratégico de la dirección general de la empresa.
- Sensibilidad de la organización hacia la gestión de personal.
- El compromiso de la alta dirección.
- Tiempo de implantación del modelo y recursos económicos de la empresa.

Algunas veces el modelo fracasa por:

- Falta de claridad en la estrategia del negocio
- Un diseño deficiente del modelo y de su implementación.
- Se "olvida" la actualización del modelo.
- Expectativas no cubiertas y falta de comunicación de la información sobre los objetivos cubiertos.
- Limitada formación de los profesionales que lleven a cabo el modelo.
- Complejidad en la gestión del modelo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Considerando que estos problemas se presentan también, y probablemente con mayor persistencia y gravedad en las naciones en vías de desarrollo, la aplicación de un sistema de competencia laboral surge como alternativa para impulsar la formación y educación, permitiendo integrar un mejor balance entre las necesidades de los trabajadores y las empresas.

El desafío de la competencia laboral es presentar un instrumento eficaz en el mercado de trabajo, que permita articular las necesidades de los diferentes agentes de la sociedad con la diversidad real e imaginable de la oferta educativa y de formación de recursos humanos.

Concluyendo, la presente investigación logro su objetivo de desarrollar de manera teórica el cómo se implementa y desarrolla el modelo de competencias laborales dentro de la organización y su impacto en la empresa, el individuo y el sistema educativo.

Para concluir este proyecto, se resume que, el establecer un sistema de compensación basado en competencias laborales permitirá: a) motivar el desempeño individual ligado al del grupo para impactar en los objetivos de la empresa, b) incrementar la calidad de vida del empleado dentro de su trabajo, c) fomentar el mantener un talento humano que esté bien identificado con la empresa y la alineación de la visión y los valores de la organización con el desempeño individual, d) alinear la remuneración del personal en base a los resultados del negocio, e) orientar el trabajo del personal a la administración por resultados, f) incrementar la calidad y eficiencia en la atención al cliente externo (hacer las cosas bien a la primera vez con el mínimo de error) .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hacen falta mayores investigaciones experimentales que permitan enriquecer el modelo y conocer de manera objetiva dentro de nuestra cultura el cómo impacta en los diferentes estilos de liderazgo y en los diferentes giros organizacionales. Desarrollar métodos de investigación que permitan analizar los resultados que han obtenido aquellas empresas que han adaptado el modelo del CONOCER dentro de sus sistemas, verificar las ventajas que han obtenido ante otras empresas que han aplicado tal y como éste organismo lo marca.

Dado que este modelo es relativamente nuevo en nuestro país, existen infinidad de líneas de investigación que pueden enriquecer en gran medida el modelo aquí planteado. Por ejemplo: ¿El modelo de competencia incrementará la productividad del trabajador aun cuando no este sustentada como estrategia de negocio de la empresa?; ¿Un sistema de remuneración en base a competencias incrementará los resultados dentro de una organización de servicio (donde los resultados en actitud son intangibles)?; ¿El modelo de competencias es funcional para todo tipo de organización?; ¿El modelo de competencias dentro de una organización con pocas posibilidades de ascenso al personal, por tener una estructura muy horizontal, incrementará la rotación de personal?; ¿El modelo de competencias genera especialistas y actualmente las empresas de clase mundial necesitan gente multihabilidades (como los grupos autoadministrados), qué tanto el modelo de competencias limita o aporta el impulso de estas nuevas tendencias organizacionales?; ¿Qué tanto en un futuro, la empresa requerirá de personal certificado en multihabilidades?, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Concluyendo, la empresa vale por lo que valen sus hombres, cuando lo que sabe lo aplica con efectividad, ya que el conocimiento puede ser convertido en valor. Pocas empresas se hacen responsables del conocimiento y desarrollo de su gente. El que una empresa reconozca la importancia del capital intelectual no implica un gasto adicional para ésta y el tiempo que se "distrae" al personal de la organización en estas funciones se recompensa con creces a través de resultados positivos e incluso en la liberación de tiempo valioso para otras actividades. Aunado a ello, *"el dinero es solamente procurado a través del esfuerzo humano y los viejos sistemas de contabilidad arrojan poca luz en los procesos vitales dentro de las organizaciones cuyos activos son en gran medida no monetarios e intangibles"* (Giral y García, 2001. P.P. 7) , por ello habrá que darse a la tarea de identificar modelos que propicien un entorno promotor de la adquisición de conocimientos en la sociedad y en las empresas. Y en estos momentos *" la fuente de riqueza y ventaja competitiva son: los conocimientos, la información, la creatividad, la innovación, la capacidad y la velocidad de respuesta a los cambios; y esa fuente, es LA PERSONA "* (Yedra, 2001. P.P. 8).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS

A) LIBROS

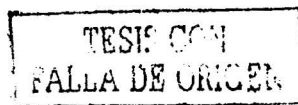
1. Agustín, J. (1998). **Tragicomedia Mexicana 3**. México. Editorial Planeta.
2. Alles, M. (1999). **Elija al mejor, Cómo entrevistar por competencias, Guía para el entrevistador**. Argentina. Editorial Granica.
3. Castañeda M. Y Guerrero, F. (2000). **Procedimiento para elaborar un DNC en Competencias Laborales: estudio de caso en un restaurante de lujo**. Universidad La Salle, México.
4. Colom, A. (1998). **Estrategias de formación en la empresa**. España. Editorial Narcea.
5. Flannery, T.; Hofrichter, D. y Platten (1997). **Personas, Desempeño y Pagos**. México. Editorial Paidós.
6. French, W. y Bell, C. (1996). **Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización**. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
7. Fletcher, S. (2000). **Diseño de capacitación basado en competencias laborales**. México. Editorial Panorama.
8. Fletcher, S. (1997). **Análisis de Competencias Laborales**. México. Editorial Panorama.

TESIS
FALLA DE ORIGEN

9. Levy-Leboyer, C. (1997). **Gestión de las competencias**. Francia. Editorial Gestión 2000.
10. Reza, J. (2000). **El Capacitador Hábil**. México, Editorial Panorama.
11. Rodríguez, M. (1993). **La Empresa Efectiva del año 2000**. México. Editores Asociados Mexicanos.
12. Schein, E. (1982). **Psicología de la Organización**. México. Hispanoamericana.
13. Smith, R., Sarason, I. y Sarason, B. (1984). **Psicología, Fronteras de la Conducta**. México. Harla.
14. Spencer L. Y Spencer, S. (1993). **Competence at Work, models for superior performance**. Estados Unidos. Editorial John Willey & Sons.
15. Perrin T. (1995). Conversation Challenges Survey. Curso, México

B) PUBLICACIONES

1. Arteche, I. (1998). Señas de identidad y retos del futuro del PMETyC: una reflexión a medio. **Competencia Laboral**. Abril - Junio. México. CONOCER.
2. CECOLAB (1998). **Aplicación de la calificación, desarrollo y coordinación de la preparación de alimentos y bebidas**. México. CONOCER



3. CONOCER (1997). **Gua de aseguramiento de calidad**. México. CONOCER.
4. CONOCER (1997). De los diplomas de escolaridad a los de competencia laboral: un avance en la certificación de las capacidades productivas. **Competencia Laboral**. Julio – Septiembre. México. CONOCER.
5. CONOCER (1997). La competencia laboral en el ámbito de la educación en México. **Competencia Laboral**. Octubre – Diciembre. México. CONOCER
6. CONOCER (1997). La noción de la competencia enfatiza resultados de aprendizaje más que insumos educativos. **Competencia Laboral**. Octubre – Diciembre. México. CONOCER.
7. CONOCER (1998). **Folleto Informativo**. México. CONOCER.
8. CONOCER (1999). **PMETYC Actividades realizadas durante el periodo 1995-1998**. México. CONOCER.
9. Giral, J. Y García, E. (2001). **El Capital Intelectual**. Revista Línea Empresarial. Año I, No. 1. México, COMARI y NAHRMA.
10. Yedra, F. (2001). **Recursos Humanos, La Diferencia Competitiva de las Empresas del Siglo XXI**. Revista Línea Empresarial. Año I, No. 1. México, COMARI y NAHRMA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN