



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MEXICO.**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACIÓN.**

**“MODELO PROSPECTIVO DE COMPETENCIAS  
LABORALES EN EL CLUB CAMPESTRE MONTE SUR”**

**TESIS MANCOMUNADA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTAN:**

**MONROY MONDRAGÓN PAOLA  
CALDERÓN HIDALGO ADRIÁN**

**ASESOR  
L.C. y M. A. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN.**



**MÉXICO, D.F.**

**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 :**  
**Martha Dinora González González.**  
**(q.e.p.d)**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy gracias a mis padres que con su esfuerzo y paciencia lograron formar una parte de mí que me ha puesto en un camino donde puedo enfrentar todos los obstáculos que pudieran presentarse y aun sentir que puedo contar con su apoyo.

A mi hermano Gabriel, que con sus experiencias y consejos me ha facilitado el camino.

A mi familia, que gracias a sus ejemplos y consejos he recibido una excelente educación que me ha permitido llegar hasta donde estoy el día de hoy.

A Paola que con su apoyo y esfuerzo me ha ayudado a ser una persona prometedora.

Rafael Rodríguez Castelán por su interés y esfuerzo por sacar adelante nuestra investigación y por ayudar a concretar este trabajo que es un símbolo de nuestra educación en la universidad.

A mis amigos y toda la gente que me ha acompañado a lo largo de mi vida que con su cariño e interés han formado una intención en mi vida y que me hacen sentir que bien vale la pena luchar por mis sueños.

A la Universidad, por haberme forjado con su enseñanza y espíritu un sentido de obligación con la sociedad y el cumplimiento.

**Adrián Calderón Hidalgo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de tener esta vida tan maravillosa, por permitirme llegar hasta aquí y dejarme soñar con un futuro aún mejor, gracias por rodearme de gente a la que amo y que me ama igual.

Gracias a mi madre Maria Luisa mi amiga y consejera, por amar y perdonar, por estar dispuesta a todo por sus hijos y sobre todo por enseñarme con el ejemplo a ser una mujer fuerte y a serle fiel a mis principios.

A mi padre Juan Felipe por enseñarme que no hay cosas imposibles sino hombres incapaces, por ser mi ejemplo con tus aciertos y prevenirme con tus errores.

A mis hermanos, Jessica por ser la primera en andar y sin saberlo dejarme aprender de sus experiencias; Samantha la sal y pimienta de la casa, por quitarte lo aburrido a lo cotidiano; Luis Felipe mi ángel guardián, nuestra pequeña bendición.

A mi abuelita Esperanza por su cariño y apoyo.

Gracias Adrián por ser mi compañero, cómplice y sobre todo amigo, por comprenderme y por dejarme compartir contigo mis momentos de felicidad y por acompañarme en mis momentos de tristeza.

Le doy gracias a el Lic. Rafael Rodríguez Castelán quien a pesar de su pena nos apoyo y asesoro en la realización de esta tesis.

Por último, pero no menos importante, le doy gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Contaduría y Administración por dejarme vivir en ella los mejores momentos de mi vida y forjarme para el futuro.

**Paola Monroy Mondragón.**

# **MODELO PROSPECTIVO DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL CLUB CAMPESTRE MONTE SUR.**

## **Introducción.**

### **CAPITULO 1.- Implantación de Sistemas de Competencia Laboral.**

- 1.1 Antecedentes de competencias.
- 1.2 Globalización y sus contexto.
  - 1.2.1 Globalización y las nuevas exigencias mundiales.
- 1.3 Educación frente a la globalización.
- 1.4 Competencia laboral.
- 1.5 Gestión de recursos humanos por competencia laboral.
  - 1.5.1 Competencia clave en la gestión de recursos humanos.
  - 1.5.2 Selección de recursos humanos basados en competencia laboral.
- 1.6 Dimensiones de la competencia laboral.

### **CAPITULO 2.- Estrategias del Gobierno Federal en materia de Capacitación.**

- 2.1 Consejo de normalización y certificación de competencia laboral.
  - 2.1.1 Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación.
  - 2.1.2 Objetivos y estrategias del CONOCER.
  - 2.1.3 Avances del programa CONOCER.
- 2.2 Sistema de normalización y certificación de competencia laboral.
  - 2.2.1 Sistema de normalización.
  - 2.2.2 Comités de normalización de competencia laboral.
  - 2.2.3 Sistema de certificación de competencia laboral.
- 2.3 Organismos certificadores.
- 2.4 Centros de evaluación.

### **CAPITULO 3.- Modelos de Competencia Laboral.**

- 3.1 Análisis funcional.
  - 3.1.1 Principios del analisis funcional.
- 3.2 DACUM (Desarrollo de un Currículo).
  - 3.2.1 Antecedentes
  - 3.2.2 DACUM

### **CAPITULO 4.- Metodología para la implementación de un modelo de Competencia laboral.**

- 4.1 Concepto de identificación de Competencia Laboral.
- 4.2 El análisis ocupacional.
- 4.3 El método DACUM
  - 4.3.1 Principios básicos de la metodología DACUM.
  - 4.3.2 Proceso de elaboración del DACUM
  - 4.3.3 Fortalezas y debilidades del DACUM.

- 4.4 El método AMOD
  - 4.4.1 Ordenamiento AMOD según la complejidad de tareas.
  - 4.4.2 Ordenamiento AMOD según el criterio de aprendizaje.
- 4.5 El método SCID.
  - 4.5.1 El proceso del SCID.
- 4.6 La estandarización o normalización de competencias.
  - 4.6.1 Utilidad de las normas de competencia.
  - 4.6.2 Elaboración del contenido de la norma de competencia.
  - 4.6.3 Los catálogos de competencias.
  - 4.6.4 Estableciendo las normas de competencia.

#### **CAPITULO 5.- Aplicación del modelo DACUM y sus variantes AMOD y SCID en el club campestre Monte Sur.**

- 5.1 Resumen ejecutivo
- 5.2 Lluvia de ideas.
- 5.3 Eliminación y jerarquización.
- 5.4 Agrupación por familias.
- 5.5 Módulos de formación
- 5.6 Esquema de desarrollo ( mapa funcional).
- 5.7 Desarrollo de la estrategia.
- 5.8 Autoevaluación.
- 5.9 Evaluación.
- 5.10 Resumen de resultados.

#### **CAPITULO 6.- Metodología de la investigación.**

- 6.1 Planteamiento del problema.
- 6.2 Tipo de investigación.
- 6.3 Hipótesis.
- 6.4 Objetivo general.
- 6.5 Objetivos.
- 6.6 Definición de la población a estudiar.
- 6.7 Definición de variables.
- 6.8 Definición del instrumento de recolección de datos.
- 6.9 Diseño de muestreo.
- 6.10 Recolección de datos.

#### **CAPITULO 7.- Análisis de resultados.**

- 7.1 Conclusiones.
- 7.2 Recomendaciones.

#### **ANEXOS.**

- Anexo I .** Plan de trabajo 2001
- Anexo II .** Cuestionarios.
- Anexo III .** Objetivos de módulos de formación.
- Anexo IV .** Glosario de términos.

#### **Bibliografía.**

## **Introducción.**

Desde hace ya algunos años, hemos notado que la industrialización, el avance de la tecnología y el crecimiento económico en los sectores más desarrollados se ha dado de forma desmedida, el ciclo productivo y el consumo es mas complejo , este proceso ha tratado de mejorarse con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y así tener una retroalimentación que pudiera facilitar un equilibrio logrando el desarrollo generalizado.

Las poblaciones del mundo han crecido y las necesidades ahora ya no son las mismas, ahora esas necesidades crean más necesidades y por lo tanto deben ser atendidas a mayor escala para poder satisfacerse; muchos estilos de producción surgen para intentar dar una mayor cobertura a esas necesidades, el sector empresarial que se desempeña en los países industrializados, invierte grandes cantidades de dinero en modelos, técnicas, procesos, etc. que pretenden dar soluciones a los problemas que genera el intentar satisfacer las necesidades de un mercado global sin afectar su economía y así poder mantener un equilibrio que ofrezca oportunidades de mejora y crecimiento.

Se propone entonces la creación de parámetros a seguir para poder unificar este proceso comercial y facilitar la interacción entre los participantes, la normalización o estandarización de procedimientos nos da un camino, el cual debemos acatar para poder competir y participar globalmente con los mercados del mundo, este punto ha sido muy discutido por las naciones de poco desarrollo, ya que argumentan estar muy lejos de poder acoplarse a este crecimiento a la misma velocidad que los países que lo proponen, el punto es que la economía crece y los países deben adaptarse de manera que no queden rezagados ante esta competencia económica mundial.

En México existe la necesidad de un modelo de administración apropiado a los recursos con los que se cuenta; tal modelo no debe ser el mismo de los países desarrollados; ya que el nivel de desarrollo alcanzado en las organizaciones, suele ser el reflejo de la capacidad de los dirigentes y de su practica administrativa ;esta investigación ha sido hecha con el convencimiento de que al mejorar la calidad de los trabajadores mexicanos, aplicando un modelo que de la pauta para generar una forma de administrar que se adapte a las características de las empresas del país, resultara en la mejorara de las mismas organizaciones y su tecnología, así como la calidad de sus procesos y su competitividad.

El sistema de competencia laboral que actualmente se desarrolla en las empresas mexicanas pretende ser una herramienta de apoyo que permita medir el nivel de efectividad de los trabajadores en la realización de sus tareas para alcanzar un mayor índice de productividad mediante la estandarización y subsecuente normalización de competencias, en el futuro se podrá contar con una herramienta que permita a las empresas nacionales elevar su nivel de competencia en el mercado mundial.



# 1. Implantación de Sistemas de Competencia Laboral en México.

## 1.1 Antecedentes de Competencias

### Reino Unido<sup>1</sup>

Las mejoras introducidas, desde los primeros años de la década de los años ochentas, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
- Contar con una mano de obra más flexible.
- Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles.
- Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Es así como el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) fue creado en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

La creación del NCVQ surgió a raíz de una revisión de las **Titulaciones<sup>2</sup> Profesionales** que sacó a la luz la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para conseguir:

- Una mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más calificado.
- Titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo.
- Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado.

---

<sup>1</sup> NCVQ. *Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte*. Londres, 1995. Hanson, Mike. *Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación basadas en competencias en el Reino Unido*. CONALEP, 1996

<sup>2</sup> En el modelo mexicano y en la literatura en español se ha utilizado el término "Calificaciones" en lugar de "Titulaciones", en este caso conservamos el término empleado en el documento fuente.

- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.
- Poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales.

En el pasado existían muchos tipos diferentes de titulaciones en el Reino Unido. En general, la "jungla de titulaciones" no se comprendía bien, y casi todos coincidían en la necesidad de racionalizar y simplificar el sistema, de manera que fuese más atractivo y accesible para los alumnos o candidatos y que, al mismo tiempo, estuviese más relacionado con las necesidades del empleo.

Se dispone ahora de tres vías para obtener una titulación. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, existen las NVQ y las GNVQ.

Las titulaciones vocacionales nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basados en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser obtenidas a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores.

Lo anterior no implica que el Reino Unido haya carecido de un sistema de calificaciones profesionales en 1985/1986. En realidad, las calificaciones existentes disfrutaban de alta reputación a nivel internacional. Pero se necesitaba otro método que proporcionara los niveles de participación y calidad de resultados que exigían la educación y capacitación en el cambiante mundo del trabajo. Era el momento de un cambio cultural.

El punto clave del sistema británico radica en que ha sido constituido por la gente que lo va a utilizar y que recibe sus beneficios. Esto da a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de las nuevas calificaciones profesionales.

## Australia

Los primeros antecedentes se encuentran en un documento del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU), que se pronunció en 1987 a favor de la reforma al sistema de certificación de ese país y, adicionalmente, solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.

Siguieron luego varios documentos gubernamentales: *Habilidades para Australia* (1987); la primera declaración oficial de la política gubernamental sobre la formación de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del mercado de trabajo australiano. *Capacitación industrial: la necesidad de un cambio* (1988) delató que la capacitación estaba desequilibrada a nivel empresarial y que el ambiente en el lugar de trabajo, en general, desalentaba la capacitación. En el documento *Mejora del sistema de Capacitación Australiana* (1989) el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación.

Fue organizada en 1990 una misión gubernamental que conoció e investigó diversas experiencias de capacitación en el extranjero y declaró en su informe (COSTAC) que un enfoque de competencia para la educación y capacitación, basado en las normas dictadas por las empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema.<sup>3</sup>

## Canadá<sup>4</sup>

En Canadá existe un gran desarrollo de la educación y la formación profesional basada en competencias. Una característica original de este caso radica en el rol que cumplen los Consejos Sectoriales Nacionales y/o Territoriales, que combinan la formación dirigida al mercado de trabajo interno, con el externo.

La figura de los Consejos Sectoriales Nacionales (CSN) bipartitos, conformados por representantes de empresarios y trabajadores/ sindicatos se ha convertido en uno de los pilares de la política de desarrollo de recursos humanos del gobierno, con más de veinte consejos instalados a mediados de 1995. Surgieron en los años ochenta como una forma innovadora que trascendía la tradicional estrategia de posiciones en el proceso de negociación colectiva entre empresarios y sindicatos. Desde 1992 el gobierno está promoviendo los CSN como una manera de desarrollar una cultura de capacitación en la industria

<sup>3</sup> Gonczy, Andrew. *Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana*. En: Papeles de la Oficina Técnica. Cinterfor/OIT, 1998.

<sup>4</sup> Kobinger, Nicole. "El sistema de formación profesional y técnica por competencias desarrollado en Québec" en Competencia Laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas. Conocer, Primera edición, Longman de México editores, S.A. de C.V., 1997.

canadiense, en un contexto donde las empresas están *subinvirtiendo*, en forma continua, en el desarrollo del recurso humano.

El surgimiento de los CSN reflejó la creciente conciencia de los actores para abordar conjuntamente varios elementos clave en materia de capacitación y ajuste de personal: i) la necesidad de los sindicalizados para involucrar más activamente sus sindicatos en temas de capacitación y ajuste; ii) la necesidad de tratar esos temas fuera del marco limitado del modelo de negociación colectiva ; iii) y el hecho que es más fácil evitar el problema del "viajero gratuito" (*free rider*), es decir, la empresa que aprovecha que otros capaciten, cuando la negociación pasa del nivel de planta al de rama de actividad. Esto condujo a la percepción de que el nivel sectorial era el más idóneo para tratar temas relacionados con la capacitación, comparado con la aproximación limitada del nivel de empresa.

La participación en la creación de los CSN significó un proceso conocido con el término de *negociación social*, que involucra a gerentes de empresas, representantes sindicales, funcionarios de gobierno y educadores. La negociación social implica conciliar diferentes intereses, lo que significó un proceso de negociación muy distinto al de la negociación colectiva tradicional, a la cual los actores estaban acostumbrados

Si bien el desarrollo de estándares nacionales ha sido el objetivo de la política sectorial del gobierno, hasta el momento es limitada la receptividad encontrada, al menos en lo que se refiere a la creación de un sistema de competencias que comprenda la acreditación y certificación de normas nacionales.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la agricultura comenzó a disminuir y se ampliaron otros sectores productivos. Fue necesario capacitar a los trabajadores para esas nuevas funciones, así en 1952 se convocó en Ottawa la primera conferencia sobre el aprendizaje, donde se aprobó un proyecto de colaboración entre los gobiernos federales y provinciales con la finalidad de desarrollar análisis ocupacionales.

En 1967 el Ministerio de Mano de Obra e Inmigración publicó la guía llamada *Principals and Objectives of Functional Analyses*, redactada por Gordon Bratt.

En los años sesenta se estableció la Ley de Asistencia a la Capacitación Técnica y Vocacional que ocasionó una explosión de programas e instituciones de educación a través de las provincias.

Se desarrolló el enfoque sistemático, posteriormente llamado *Performance Oriented Training (POT)*, aprovechando la tecnología de base desarrollada durante la Segunda Guerra Mundial para entrenar a las Fuerzas Aéreas.

El ambiente innovativo de los programas NewStart, permitió que en 1968 se desarrollara el llamado Designing a Curriculum o Developing a Curriculum (DACUM)<sup>5</sup>, que contó con variaciones importantes según las provincias.

Desde los años sesenta hasta los noventa el Ministerio de Empleo e Inmigración (ahora llamado Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos) incrementó los programas activos del mercado laboral.

En 1985 se creó el primer Consejo Sectorial: Consejo del Sector Siderúrgico (CSTEC). Su objetivo es incrementar la calidad de la capacitación, bajar los costos y mejorar las condiciones de acceso de las empresas a los servicios de capacitación.

En 1989, el Gobierno Federal introdujo la llamada Labour Force Development Strategy (Estrategia para el Desarrollo de la Fuerza Laboral), mediante la cual se financiaban los programas activos del mercado laboral, con una parte de los fondos del seguro de desempleo. Sin embargo, esta iniciativa no tuvo mucho éxito y por ello se crearon en 1991 a los Consejos Sectoriales y posteriormente los Consejos Regionales.

Se crea en 1991 el Consejo para el Desarrollo del Mercado Laboral Canadiense (CLFDB).

A fines de los años 80, se verificaron dos grandes cambios:

- A nivel de la tecnología, que empezó a evolucionar muy rápidamente, no solo en relación a la informática, sino también en la organización laboral y en la tecnología.
- En el nivel de la competencia, por la globalización y el nuevo escenario internacional conformado por grandes bloques económicos (NAFTA, Unión Europea, Mercosur).

El primer cambio frente a esta realidad fue la descentralización.

El gobierno decidió llevar a cabo una reforma de la formación profesional, con el objetivo de conformar una mano de obra altamente calificada, así como revalorizar la formación profesional y acabar con la deserción que afectaba al sector educativo. La provincia de Quebec estuvo a la cabeza de estos cambios y desarrolló un modelo global e integrado sobre la base de un nuevo método de planificación y desarrollo de los programas de formación profesional.

Mientras otros países como el Reino Unido y Australia, han desarrollado sistemas comprensivos, el Canadá desarrolla sistemas eclécticos y selectivos en áreas donde existe demanda confirmada, dicho sistema es soportado por diversos organismos, a continuación se mencionan los principales:

---

<sup>5</sup> Esta metodología es la que se propone en la presente tesis y será analizada a detalle en un capítulo posterior.

**Consejos Sectoriales.** Desde 1991 se impulsó una política de fomento de los consejos, y a 1998, hay 28 que funcionan. Doce consejos no pudieron funcionar por problemas de representatividad; tuvieron dificultad para encontrar objetivos en común

**Consejos Regionales,** (aproximadamente 50 funcionando). Tienen una estructura más grande, son multisectoriales e individualizan las necesidades comunes.

**Comités Nacionales,** hay dos: de comercio (con los directores de marketing) y reconversión (con los gerentes de R.H.) este último es responsable de la elaboración y actualización de políticas activas vinculadas a programas de formación y reconversión.

**Comités Locales,** son instancias organizadas en el nivel empresas: 8 para reconversión y 35 para formación que son responsables de la adaptación de los programas a las necesidades locales y de su administración local.

**Comités Sectoriales,** desde hace cinco años, se reúnen 5-6 veces por año, para intercambiar las experiencias entre los diferentes Consejos Sectoriales.

**La Asociación Profesional Canadiense (CVA)** ha sido y sigue siendo uno de los principales promotores de la educación basada en competencias. Sigue siendo el socio comunitario del gobierno federal respecto de la capacitación y desarrollo de la fuerza laboral y quien se ocupa de reunir a los ministros de educación de las provincias para analizar, debatir y compartir información sobre todos los aspectos de la educación y capacitación profesional en Canadá.

**Consejo para el Desarrollo del Mercado Laboral Canadiense.** Tiene como cometido idear políticas y programas que mejorarían las aptitudes de la fuerza de trabajo. Su objetivo es crear un sistema de capacitación equitativo, efectivo y eficiente. La CLFDB nuclea más de 90 organizaciones nacionales que representan a los empresarios, trabajadores, educadores y capacitadores de la comunidad y los cuatro grupos de equidad designados: mujeres, indígenas, discapacitados y minorías visibles.

## **Estados Unidos.**

El Estado se constituye en el facilitar el modelo, a partir de acciones atomizadas, tomando en cuenta las distintas actividades de los actores del mercado. El National Skill Standards Board (NSSB) es la instancia encargada de la operación del modelo.

Este modelo se focaliza en aspectos conductuales, por lo que se basa en el análisis de tareas. Una norma de competencia se define como el conocimiento, habilidades, actitudes y niveles de desempeño necesarios para cumplir con éxito las funciones correspondientes a una ocupación laboral; incluye:

- Una descripción del segmento de trabajo para el cual aplica la norma;
- Un listado de conocimientos y habilidades esenciales en el seguimiento de trabajo;
- Un listado de herramientas y equipo esenciales para el trabajo; y
- Criterios para medir competencias de acuerdo a la ejecución del segmento de trabajo.

Las normas son desarrolladas a través de diferentes proyectos. Conjuntamente la Secretary's Comisión on Achieving necessary Skills (SCANS) trabaja en un estudio para identificar las habilidades básicas comunes a todo el aparato productivo. El sistema es complemento con un sistema de certificación que reconoce las habilidades y conocimientos de los trabajadores.

El modelo se caracteriza por su heterogeneidad y atomización, en tanto los diferentes proyectos desarrollados para la definición de las Normas de Competencia no siguen los mismos criterios y metodología; por ello, cada región o proyecto, en función de sus necesidades y condiciones particulares, llega a productos diferenciados.

## México<sup>6</sup>

El diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de Agosto de 1995.

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, se caracterizaba por que el enfoque de la capacitación era dominado por la oferta y los programas diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.

La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación organizados por especialidades y, en algunos casos, hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales.

---

<sup>6</sup> Ibarra, Agustín. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. SEP, CONOCER; CONALEP. 1996

Rigidez de los programas. En el sistema tradicional la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada y una única salida. Así, dado el caso de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.

Falta de conocimiento de la experiencia laboral. Frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.

La escasa información limitada sobre el mercado laboral. Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le piden los diplomas que acrediten su formación. Sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.



## **1.2 Globalización y su contexto.**

Cuando se toca el tema de la Globalización se debe tomar que más allá de sus diversos aspectos y manifestaciones, cuya variedad la convierten en un fenómeno complejo, multifacético y dinámico este concepto puede ser reducido y considerado, en su más íntima esencia, como **la expansión y profundización de la economía capitalista y de sus postulados teóricos**, tales como libre competencia, mercado, libre cambio, incremento de exportaciones, etc. La caducidad del mundo bipolar que había caracterizado a la mayor parte del siglo XX, aceleró e intensificó aquella expansión.

Siendo un poco más específicos, debido a la actualidad de este tema y su injerencia en la presente tesis, se hace cada vez más evidente que se trata de algo que está presente, que es importante y que afecta nuestras vidas. La sentimos y la vivimos aunque no sepamos comprenderla, no conozcamos lo que abarca ni tengamos claro adonde nos lleva. Esta situación de ignorancia ante algo que no podemos ignorar produce desconcierto. Temor en unos, sentido de oportunidad, o de esperanza, en otros. Como suele suceder, el temor es mayor entre aquellos para quienes el proceso es más extraño. Entre quienes no cuentan con los mecanismos para enfrentarlo y sienten que es algo que puede afectarlos o dejarlos de lado sin que se tenga ningún poder para evitarlo. Normalmente éstos son los países y personas más débiles y es precisamente entre ellos que la globalización origina mayores resistencias. En consecuencia no cabe oponerse a ella, es inútil tratar de detenerla, y lo más sensato consiste en adaptarse o insertarse en ella para no quedar rezagados, para no quedar marginados por la historia.

Ahora bien, hablar de este fenómeno es hablar de el pasado, en donde este como tal no se tomaba en cuenta ya que la posibilidad de la economía a una escala global era muy complicada debido a que las fronteras en el mundo se cerraban por las ideologías o problemas internos que no los dejaban mirar las posibilidades de expansión mundial; es hablar también del presente en donde ahora que comienza a ser mas palpable se comienzan a surgir una serie de opciones, opiniones e ideologías que tratan a este concepto como un caos o bien como una oportunidad en donde si no se toman medidas para afrontarlo las naciones se arriesgan a quedar fuera de un cambio que al parece no tener vuelta atrás y donde no hay modo de evadirlo, el único camino parece ser la adaptación, lo que nos lleva a hablar del futuro, tomándola simplemente como una etapa económica que sigue un ciclo natural cuyo avance parece lógico o cuidadosamente planeado y no puede hacerse gran cosa debido a la velocidad en la que esta avanza.

Cuando se habla de globalización, como de cualquier tema que genere polémica por las implicaciones que conlleva, se crean grupos que apoyan o rechazan, estos grupos crean puntos opuestos que están llevando a cabo una "guerra" que parece ser interminable por el avance de este fenómeno, estos

puntos, a favor o en contra tienen bases y fundamentos que dan pauta a una serie de dudas y preocupaciones la comunidad mundial.

Uno de los puntos, el optimista o a favor, nos habla de que la Globalización es un cambio necesario y que no es mas que la consecuencia de lo que se ha estado formando desde tiempo atrás en donde se considera que el sector más importante es el Económico por medio del cual se crea la oportunidad de crecimiento tanto en negociaciones, captación de recursos o desarrollo del mismo país, esto debido a la apertura de fronteras dispuesta por muchos gobiernos mediante tratados internacionales y el aprovechamiento de tecnología y telecomunicaciones, se puede dar la oportunidad de lograr la unión mundial en la que se da la posibilidad de avanzar juntos y crear en conjunto un nuevo futuro próspero en todos los aspectos de la humanidad.

En contraposición a lo anterior el pesimista propone que la Globalización no es mas que un plan que ha sido maquinado desde mucho tiempo atrás por los países económicamente dominantes para tratar de ser ellos quienes influyan determinantemente al mundo con sus decisiones y ellos mismos delinear el destino de las naciones que son menos poderosos, tomándolo desde un punto en que solo será para su beneficio, se plantea la posibilidad de que estos países sean el eje de todo y mantener al resto del mundo en desventaja.

Sin inclinar la balanza a favor de ninguno pero tomando en cuenta los "pros" y los "contras" se puede apreciar que la economía actual por la cual se rige el mundo está pasando por un proceso en el que gracias al desarrollo de herramientas de comunicación y tecnología permite hacer contacto a las regiones más remotos en segundos lo que plantea la posibilidad de desarrollo sin límites, esa expansión no es mas que una consecuencia de la tendencia global iniciada desde hace mucho tiempo, en donde si se logra la transición se crean posibilidades de crecimiento y prosperidad, pero en el caso de no ser así se condenaría a vivir en una exclusión que derivaría en rezago y pobreza extrema, las naciones que lleguen a este punto tendrán un futuro incierto, pero que puede ser solucionado si se trabaja en conjunto para lograr la transición a este fenómeno con tintes de reto para desarrollo puesto que **"La Globalización no es un problema, es una oportunidad"**.

Con base en la dinámica mundial la globalización es innegable, lleva una gran velocidad y no debería verse como una opción para el futuro, si no como la frase lo dice una oportunidad .

El estar a favor o en contra de la globalización proporciona herramientas para marcar el rumbo que se desea seguir pero como inicio la adaptación provee la oportunidad de seguir el curso de esta corriente y la oportunidad de seguir analizando, previendo y de lograr un cambio para el bien común, en donde los puntos críticos de la Globalización puedan ser tratados y resueltos, así pasar de una ideología netamente económica a una que favorezca la población mundial en su totalidad.

Como conclusión podemos observar que la globalización incide en las formas de organización de las economías nacionales y en la vida cotidiana. Nacen nuevas empresas e industrias y desaparecen otras. Cambia la propiedad de las mismas y con ello se produce una transformación en las relaciones de poder. Las relaciones entre patronos y trabajadores son sometidas a grandes presiones y modificaciones. Aún en la vida cotidiana no podemos escaparnos de su influencia. Mientras tanto parece estar claro que la globalización, si bien es un fenómeno histórico con sentido de dirección, y por ello quizás irreversible, es el resultado de acciones sociales, y por tanto humanas, sobre las cuales tenemos capacidad de acción. Esta capacidad significa a su vez que es algo susceptible de ser modificado y que es posible potenciar sus aspectos positivos y minimizar sus aspectos negativos.

### **1.2.1 Globalización y las nuevas exigencias mundiales.**

La globalización ha originado un mercado único, en el que el intercambio de productos, capitales, tecnologías e información no tiene límites ni fronteras. El reparto de áreas de influencias y de espacios comerciales ha llevado al establecimiento de Acuerdos Internacionales entre los distintos países, y muy especialmente entre los principales bloques económicos. Pero esta libertad de mercado no se ha visto correspondida con la movilidad laboral, que se encuentra limitada y condicionada por las políticas migratorias restrictivas de los estados, y por diferencias sociales, culturales y religiosas. La aldea global de que hace tiempo se planteó como una mera posibilidad, se ha convertido en realidad en el mundo desarrollado en cuestiones de intercambio de información y conocimientos, y de actividades financieras y comerciales, pero deja de serlo a nivel de intercambios de personas, cuyos desplazamientos se encuentran sometidos a políticas migratorias restrictivas, que están condicionadas a la posición económica del inmigrante y a su país de procedencia. El mercado laboral global se produce entre los residentes de sociedades con niveles similares de desarrollo.

Es evidente que para muchas de las organizaciones y gobiernos a escala mundial el fenómeno de la globalización se traduce simplemente como competencia, en estos tiempos ya no es tan sencillo el competir en un mercado que ha dejado de ser en su mayoría nacional, en estos días la competencia abierta nos llevado de la mano a tratar de satisfacer necesidades que el nuevo mercado necesita, un mercado en donde la Calidad, la Industrialización y la mejora tecnológica junto con la inversión extranjera, obligan a tener una preparación mas completa y orientada a un punto específico que debe ser dominado, para una persona es necesario especializarse en labores concretas para poder proporcionar un estándar de competencia bien delimitado donde cada individuo deba mostrar ideas diferentes a los demás, citando a Séneca : "Saber más que los otros es fácil; lo difícil es saber algo mejor que los otros".

Durante mucho tiempo la inclusión de estándares laborales en los tratados comerciales han sido objeto de discusión. Por un lado, se sostiene que permite hacer avanzar las condiciones de trabajo de países de menor desarrollo a los niveles de los países desarrollados. Por otro, se objeta esta inclusión por que los países desarrollados la utilizan muchas veces como una forma de proteccionismo para evitar la importación tanto de personal como de productos de países de menor desarrollo. A partir de lo anterior se infiere entonces que aunque el capital tiene tendencia a buscar la ganancia a corto plazo y este proceso se ha visto facilitado por la globalización, es posible en la actualidad buscar formas de avanzar en la superación de las condiciones precarias de vida y de trabajo.

Como sabemos en la economía hay dos características fundamentales que afectan directamente el desarrollo de las empresas estas son: la **productividad** y la **competitividad**. La productividad, como ya sabemos, es la unidad de cuántos productos se obtienen por unidad e insumos; y la competitividad es cómo se ganan partes del mercado, no necesariamente a costa de los otros, ya que el mercado se puede ampliar, siendo este última muy poco popular, en particular en el mundo del trabajo, porque es en nombre de la competitividad, que se intenta imponer toda suerte de cambios que en muchos casos no son demasiado progresistas para los trabajadores. Pero al mismo tiempo todo el mundo es consciente que en el período que atravesamos la competitividad y su búsqueda son elementos de sobrevivencia, qué la competitividad hoy más que nunca es inevitable y es una restricción muy fuerte.

Dentro de este panorama se puede vislumbrar, cada vez más, una separación fundamental entre dos tipos de trabajo con características muy particulares que los identifican.

Uno, es el que desarrolla aquel trabajador que tiene una capacidad instalada en él o ella de poder tener la posibilidad de redefinir sus capacidades conforme va cambiando la tecnología y conforme cambia a un nuevo puesto de trabajo. En estos momentos lo que la gente aprende, no sólo en bachillerato, sino en la formación profesional, o en sus primeros años de vida profesional, queda obsoleto rápidamente, tanto desde el punto de vista de tecnologías que se aprenden, como desde el punto de vista de qué tipo de empresa, qué tipo de gestión, y qué tipo de mercado se trata de abarcar. Por eso es que se dice que, aquellas personas que sean capaces de redefinir lo que tienen que hacer, volver a aprender, volver a entrar en saber cómo hacer las nuevas tareas, nunca se quedarán obsoletas. Esto no es una simple cuestión de calificación. Lo que importa, más que unas calificaciones plasmadas en papel, es contar con capacidad general educativa de cultura general, de capacidad de asociación, de saber cuáles son las habilidades que necesitas para las tareas que tienes que hacer, dónde buscarlas, cómo aprenderlas y cómo aplicarlas. Para entendernos, un nivel intelectual general, lo cual implica toda una redefinición del sistema de educación: la capacidad social de hacer pasarelas entre el trabajo y la educación.

Por otro lado existe un trabajo que ejerce la gente que simplemente cuenta entre sus capacidades un nivel de educación más o menos básico; que simplemente recibe instrucciones y ejecuta órdenes y que incluso no le dejan hacer más que eso. Este tipo de trabajo es el trabajo que efectivamente puede ser eliminado fácilmente en función de una alternativa desde el punto de vista del trabajo, desde el punto de vista de la empresa. Este trabajo genérico coexiste con máquinas y coexiste con trabajo genérico en otros países, es el mismo mercado de trabajo, es en esa relación es donde hay una reducción de las capacidades de la fuerza de trabajo de este tipo, que pierde capacidad de negociación y de una u otra forma pierde valor.

Eso no quiere decir que puedan ser eliminados, pero es simplemente una relación de costo y beneficio, de cuanto trabajo genérico me hace falta en comparación con una máquina; y que tan calificado esta el personal con el que cuento, en comparación con trabajo globalizado que corresponde a un estándar. Aquí hay que diferenciar entre el nivel de educación y las calificaciones; Las calificaciones específicas, por ejemplo, lo que hacen las escuelas profesionales, incluso las mejores. Hoy día desaparece la calificación rápidamente si sólo saben eso, si sólo saben lo que les enseña la empresa para lo que la empresa quiere, y no todas aquellas habilidades, aptitudes y actitudes, así como conocimientos que le permitan al trabajador alcanzar un mejor desempeño.

Por último solo nos queda recalcar el hecho de que la interrelación del medio local con los nuevos espacios de la globalización ha supuesto un nuevo escenario para el mercado de trabajo, que juega un rol clave como mediador en las relaciones entre competitividad económica y cohesión social en naciones, ciudades y regiones. El mercado de trabajo tiene la capacidad de transmitir los impactos externos de la economía y de los procesos de reestructuración interna a las perspectivas de empleo, ingresos y calidad de vida, tanto de los individuos como de los distintos grupos que intervienen en el sector.

Sobre la base de conceptos como competitividad, flexibilidad, desregulación y reingeniería, el desarrollo de las transformaciones del empleo ha tenido dos vertientes fundamentales: los procesos de reestructuración económica (cambios tecnológicos y nuevos modelos de producción) y las reformas políticas, asociadas principalmente a la regulación de las relaciones laborales y las nuevas exigencias a nivel mundial.

La revolución tecnológica ha permitido a las empresas innovar, abrirse a nuevos mercados internacionales e impulsar transformaciones en la organización del sistema productivo, lo que ha afectado tanto a la oferta como a la demanda de trabajo, hay un cambio sustancial en el nivel de formación y el tipo de calificación requerida por las empresas a los trabajadores. Así se configuran nuevos patrones de distribución de la fuerza de trabajo, a menudo en función de las nuevas estrategias de las empresas, basadas en la segmentación y descentralización de procesos.

### **1.3 Educación frente a Globalización.**

El avance tecnológico ha sido indispensable para el crecimiento industrial, como se ha podido comprobar a lo largo de las diferentes fases de industrialización por la que han pasado las sociedades desarrolladas. La tecnología permite el aumento de la producción, la mejora de los procesos de comercialización y distribución, el incremento y mantenimiento de la competitividad y, aunque al principio haya supuesto la destrucción de puestos de trabajo, a medio plazo está creando nuevos oficios y ocupaciones, y está contribuyendo al aumento de la calidad de vida de los ciudadanos y de las comunidades en las que ellos residen.

La sociedad tecnológica demanda un nuevo tipo de trabajador, valorándose muy positivamente sus actitudes y habilidades, y aquellas cualidades personales que le permitan y faciliten la adaptación constante a los cambios que está experimentando el contexto económico, social y empresarial. Los conocimientos formativos se deben adecuar, cada vez más, a las necesidades reales del sistema económico y a las exigencias del mercado laboral.

En este contexto es innegable que las empresas que se ven obligadas a competir globalmente, necesiten contar con el apoyo de instituciones educativas de alta calidad, capaces de producir un tipo de trabajador muy diferente al emanado de la escuela excesivamente ligado a valores de la sociedad industrial; por que si la sociedad y las organizaciones han sufrido enormes cambios, la escuela parece no haber tenido grandes transformaciones en lo últimos 50 años, también deberá adecuar sus modelos a los requerimientos de un mercado de trabajo que cada vez se torna más restrictivo.

Ciertamente, la globalización y la carrera tecnológica están llevando a millones de seres humanos al enfrentamiento con la sociedad superindustrial del conocimiento, y sin embargo, la escuela y los programas de capacitación, contruidos sobre un modelo anticuado, continúan generando oleadas de adultos preparados para vivir en un mundo en el que el empleo, las funciones y las instituciones se asemejen en todo a la organización escolar, en otras palabras entrenados para llevar un estilo de vida que inevitablemente desaparecerá más rápidamente que ellos mismos. Pero esta problemática no solamente compete a la gente menuda. En realidad, la educación ha dejado de ser algo que le sucede a uno cuando es joven para alcanzar un rango de universal, porque lo que verdaderamente se requiere, es que la gente con escolarización avanzada vuelva al centro académico una y otra vez , en virtud de que el presente se volverá tan cambiante, que los conocimientos recientemente adquiridos deberán actualizarse constantemente. La escuela ya nunca podrá verse así misma como algo terminal y menos aún tendrá la capacidad de etiquetar a sus egresados como "producto terminado". Ciertamente, el proceso de aprendizaje empezará temprano en la vida de los individuos, pero por más que acumulen conocimientos, ya no tendrá fecha

de terminación. Según la opinión de Luigi Valdés<sup>7</sup> los sistemas actuales de enseñanza fueron diseñados y funcionaron para una economía y una sociedad que ya no existen: estos sistemas se adaptaban perfectamente a los esquemas de una sociedad industrial, pero están fracasando rotundamente en una sociedad basada en el conocimiento. La brecha entre los sistemas educativos y las necesidades de las empresas es cada vez mayor.

Nos encontramos inmersos en una sociedad en la que casi todo parece destinado al consumo desechable. En esta sociedad hasta los valores más intrínsecos del ser humano parecen haberse aligerado, y por lo mismo, no es de extrañar que hasta la educación haya caído en la dimensión de lo etéreo, de lo *light*. Es decir, que ese algo carece de peso, que es ligero, somero: de acuerdo con algunos expertos en relaciones industriales de nuestro país, esta descripción también, puede aplicarse a la educación poco sólida, ligera, que se conforma con "conocimientos por encimita", y que lejos de estar enfocada a la satisfacción de necesidades de las empresas modernas, se concreta a conocimientos superficiales y divorciados de las áreas específicas de trabajo, que en la práctica se manejan.

Es innegable que la sola exhibición de un diploma, certificado o título no asegurará la posesión de conocimientos. Para conseguir un empleo calificado cada vez se requieren más credenciales educativas. Ya no bastan estudios universitarios. Esa demanda profundiza la exclusión laboral y social de una parte importante de la población. Esta es una tendencia que existe, y que puede seguir. Por último, es importante recalcar que no toda educación es igual y no siempre las grandes cantidades de educación son necesariamente buenas. Solo existe una cantidad adecuada de educación que será la que realmente enriquezca la estructura del capital intelectual de cada persona.

### **Capacitación**

Tradicionalmente las organizaciones de negocios han diseñado su programas de capacitación para resolver un determinado problema, a este fin, se detecta a las personas problemáticas y se les envía a un curso de capacitación destinado a subsanar sus deficiencias. Después de haberlo cursado y aprobado, los trabajadores, armados con su diploma, regresan a sus actividades cotidianas, y nadie jamás se ocupa de medir el impacto que tuvo esa capacitación en el desempeño de sus funciones. De hecho hace unos años la efectividad real de la capacitación, en términos generales, no se cumplían los programas sin esperara mayor con que el que se cumplieran, sin embargo, hoy en día la competencia global está llevando a las empresas a racionalizar sus gastos y a optimizar sus presupuestos, principalmente en el renglón de recursos humanos, la competitividad de la empresa está directamente relacionada con el nivel de capacitación y tipo de cultura de sus trabajadores, y si no invierte en incrementar su actividad intelectual, se estará limitando a sí misma, en su capacidad de competir, y en el peor de los casos, estará contribuyendo al desperdicio de

<sup>7</sup> Conocimiento Es Futuro, Valdés Luigi, 3ª ed. Concamín; México, 1996, p.372.

cuantiosos recursos invertidos en tecnología de última generación, demandante de un alto grado de capacitación y aprendizaje.

El incremento de competitividad y productividad aplicada a una fuerza de trabajo altamente calificada en donde la base central se denomina **competencia**<sup>8</sup> que por el momento definiremos como el conjunto de Actitudes, Aptitudes, Habilidades, Conocimientos y Destrezas, mas las experiencias personales que el individuo en su educación pueda absorber. Lo que se busca obtener poniendo más énfasis en el trabajador además de tener personal suficiente y reducir costos. En los Recursos Humanos, es fomentar una cultura de calidad que a la empresa la pueda transportar a un nivel que le permita enfrentar la competencia global. Es en este renglón en el que México enfrenta, como otros países, un importante desafío en este aspecto de capacitación laboral, al que debe responder enfatizando en dos aspectos **El sistema Educativo y la Capacitación Laboral**. Puesto que para que se pueda preparar a el personal en puntos específicos, se debe contar con un estándar arroje información medible en cuanto a la fuerza laboral y poder determinar las capacidades que requieren los individuos en determinadas tareas.

En la actualidad los requerimientos mundiales exigen un replanteamiento del Sistema Educativo y de Capacitación que busca, mediante nuevas metodologías más flexibles y pertinentes, ofrecer mayores y más amplias oportunidades de adquirir nuevos conocimientos o perfeccionar los que poseen, sin importar la forma en que los adquirieron.

Esto se genera como resultado de la reflexión de educadores, científicos, economistas y autoridades educativas sobre la gran mutación cualitativa que apareja la revolución científico-tecnológica, y sobre las nuevas funciones y tareas que esto plantearía a la educación, además de la ampliación de sus servicios a un número creciente de estudiantes y por un lapso mayor. A partir de esto se comprende la necesidad de adecuar la educación a los requerimientos de un mundo que estaría cada vez más basado en el conocimiento y la información, y de asumir que esto exige un énfasis mayor en un humanismo que no pierda de vista la necesidad de proporcionar una educación integral y permanente a la totalidad de los habitantes, que insista en los valores comunitarios y en la solidaridad.

Debe responder a una antigua demanda del movimiento obrero por alcanzar mayores niveles de capacitación, así como a las exigencias de las modernas economías que aparejan un abandono paulatino de los modelos rígidos y autoritarios, en favor de una producción capaz de adelantarse a los frecuentes cambios en la demanda.

Todo esto implica una modificación importante, ya que se requiere de una mayor responsabilidad, creatividad y flexibilidad de todos aquellos que participan en el proceso productivo. No sólo se exigen nuevos conocimientos, capacidades y destrezas, sino también una nueva cultura laboral que ponga énfasis en la

---

<sup>8</sup> Debido a que este concepto es el eje de la presente Tesis se analizará a profundidad en un capítulo posterior.



colaboración, el trabajo en equipo y en mejores condiciones laborales y salariales, además de una combinación de competencias académicas y técnicas que permita adaptarse a las nuevas y cambiantes formas de organización del trabajo. El objetivo de esto es, precisamente, responder a las nuevas exigencias del mundo contemporáneo a través de una educación más abierta, flexible, permanente, y más vinculada con los sectores productivos, este sistema es más útil para los centros de trabajo, institutos técnicos y escuelas, ya que permite "estar más cerca que en el pasado de lo que queremos enseñar; de lo que el individuo es capaz de integrar, conocimientos, valores, actitudes y habilidades, así como de su capacidad para ponerlos en práctica".<sup>9</sup>

Respecto a lo anterior Leonard Mertens<sup>10</sup> propone las principales características de un programa de capacitación que cumpla con lo anterior.

1. Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes, y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.

---

<sup>9</sup> Competencia Laboral Y Educación Basada En Normas De Competencia. Argüelles, Antonio. México: Limusa.

<sup>10</sup> Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos; Mertens, Leonard; CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1997.

9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
16. Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Lo anterior permite concluir lo siguiente:

- La importancia cada vez mayor de la educación para el mundo del trabajo.
- La dificultad de separar los temas de "educación general" de los de "educación para el trabajo" constituyéndose en un proceso continuo que abarca toda la vida laboral, y no sólo en las etapas previas.
- Todo sistema de formación profesional o de educación para el trabajo en general debería: efectuar una adecuada lectura y equilibrio entre la demanda de las empresas y la oferta del mismo sistema; reforzar "capacidades básicas"; brindar conocimientos técnicos específicos y generales; trabajar en el mejoramiento de las competencias de comportamiento.
- La necesidad de establecer vínculos de carácter sistemático y permanente entre el mundo productivo, empresas y sindicatos, y el mundo educativo.

## 1.4 Competencia Laboral

En las empresas se considera necesario implementar programas de capacitación, aunque hacerlo puede resultar un proceso simple si se ejecuta con superficialidad, pero si se hace con objetividad y de manera organizada puede resultar interesante y productivo. Desafortunadamente, los hechos muestran como en las empresas, la capacitación se lleva a cabo con simpleza y sin organización lo que resulta en el pobre desarrollo de las capacidades del factor humano, en cuyo caso no se cumple el propósito que se tiene con la capacitación.

Debemos recordar que para considerar como válida la formación y entrenamiento del personal, se debe obtener un cambio de aptitud o de actitud de manera permanente en los participantes, si esto no se logra poco ayuda entregar diplomas después de un curso si no se refleja un incremento en los resultados de su trabajo, o si a los tres días de concluido el evento, el personal regresa a desempeñarse sin tomar en cuenta los objetivos de grupo, este repetido error que se tiene al impartir capacitación, de cómo resultado que las empresas materialmente estén tirando el dinero que destinan para capacitar a su personal.

Si más que gastar en capacitación verdaderamente se invirtiera en la educación del factor humano, se lograría un optimo uso de recursos y por consiguiente se elevarían las utilidades. La tendencia que debe seguir la capacitación se orienta a buscar un desarrollo objetivo, práctico y rentable, de las aptitudes y actitudes del trabajador; para esto se requiere establecer "indicadores de desempeño" del trabajador, lo anterior coincide con la estrategia de formación conocida como **Competencia Laboral**.

En la actualidad existen diferentes y muy variadas definiciones en cuanto a Competencia laboral se refiere, en el muy vasto y diverso conjunto de libros, artículos y materiales de diferente tipo que se viene acumulando respecto al tema, aunque cabe mencionar que un concepto generalmente aceptado la establece como "Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada".<sup>11</sup>

A continuación se enunciarán diferentes definiciones sobre competencia laboral emitidas por diversos organismos y expertos en la materia.

**CONOCER** (México): capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> CINTERFOR [www.cinterfor.org.ug](http://www.cinterfor.org.ug)

<sup>12</sup> CONOCER. *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

INEM(España): "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.<sup>13</sup>

POLFORM/OIT: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.<sup>14</sup>

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.<sup>15</sup>

Provincia de Québec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

AUSTRALIA : La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional*. Madrid, 1995.

<sup>14</sup> Ducci, María Angélica. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT. Montevideo, 1997.

<sup>15</sup> OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra, 1993

<sup>16</sup> Ginczi, Andrew; Athanasou, James. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa, 1996

Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

**ALEMANIA** Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.<sup>17</sup>

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

*Podemos concluir entonces que las Competencias Laborales constituyen una serie de capacidades y conocimientos de las personas que provienen de orígenes diversos en formación, aprendizaje y experiencias en puestos de trabajo, así como la experiencia en general, y cuya aplicación o puesta en práctica es la que da la oportunidad de actuar sobre problemas críticos y aprender de ello.*

Partiendo de lo anterior y resaltando los puntos en los que todas las definiciones antes mencionadas concuerdan es importante resaltar algunos componentes del concepto, como lo indica Javier Lasida<sup>18</sup>

Se propone una **visión global** de las calificaciones, al contrario de los análisis detallados, exhaustivamente desagregados. Tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador **en el desempeño** en el medio laboral. Pero su referencia ya no es el puesto de trabajo, sino el trabajador en el desempeño de sus actividades. Estas capacidades deben ser verificables, a través de una detallada **evaluación**.

<sup>17</sup> Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.

<sup>18</sup> Coordinador del proyecto de competencias laborales -DINAE-BID [www.oel.org.co/berfop](http://www.oel.org.co/berfop)

Más allá de la definición, las competencias son a la vez un movimiento, un enfoque y uno o varios sistemas.

Constituyen un movimiento porque a sus conceptualizaciones y a sus diversas metodologías recurren crecientemente quienes, desafiados por los cambios tecnológicos y organizativos del mundo productivo, buscan modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos, así como quienes se proponen establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

La variedad de definiciones y de metodologías para trabajar con las competencias tiene sin embargo una serie de componentes y de orientaciones comunes, por lo que además de un movimiento son un enfoque, o mejor constituyen un movimiento que comparte un enfoque.

A la vez las competencias, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación.

El subsistema de normalización tiene como propósito formular normas de competencia, que deben ser consensuadas entre sindicatos, empresarios y otros actores vinculados a un determinado sector productivo y cuya utilización posterior es voluntaria. Las normas, que deben luego ser permanentemente actualizadas, son la referencia básica de los sistemas de competencia.

El subsistema de certificación, partiendo de las normas aprobadas y de evaluaciones de los trabajadores, otorga certificados, a través de organismos independientes (de los trabajadores, empresarios y educadores) respecto a su nivel de competencia.

La educación y la formación también constituyen un subsistema, que debe interactuar con los dos anteriores, pero que tiene sus objetivos y lógica propios.

Aunque mencionar las Competencia Laborales parece ser algo muy común aún existe un aire de escepticismo en los empresarios para hacer uso de ellas debido a que no se tiene el conocimiento de las diferentes opciones y sus beneficios, así como de organizaciones creadas para orientarlos en alcanzar un grado de competencia laboral que le permita a su empresa integrarse de una manera más competitiva al campo de competencia mundial y sus exigencias.

Para poder cumplir con lo señalado anteriormente se requiere de un cambio de estructuras, el análisis de competencias no puede reducirse a un inventario o descripción conocimientos y capacidades aplicados al trabajo, si no que tiene que ver con la movilización de estos conocimientos y capacidades en el marco de las reglas de funcionamiento interno de la empresa y de las propias características de su organización.

El empresario debe conocer;

*¿Cuál es el nivel de competitividad y productividad alcanzado por la empresa?*

*¿Que tipo de organización del trabajo y producción se tienen?, y*

*¿En que fase del trayecto de innovación se encuentra?*

Si las respuestas a estas interrogantes no se consideran, no es posible plantear la necesidad de la empresa a un cambio de estructura de calificaciones, debido a que cuando se habla de Competencia laboral, es indispensable analizar los principales cambios en la organización y el contenido de las actividades.

### **1.5 Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral**

En la actualidad los métodos tradicionales de organización del trabajo, recurren a herramientas que generan como resultado inventarios de actividades y tareas ligadas al puesto, y se complementan con algunos conocimientos básicos que se requieren para un desempeño satisfactorio, los cuales son previamente delimitados en un contexto poco dinámico, la gestión de recursos humanos bajo este enfoque no permite que la actividad laboral rebase el puesto de trabajo, ya que cuenta con una descripción de actividades limitadas de aplicación monótona y repetitivas.

Bajo esta perspectiva y partiendo de que la competencia laboral ayuda a cumplir con los requerimientos de calidad y eficiencia esperados del sector productivo, es posible afirmar que la Competencia Laboral debe ser vista como parte de un conjunto de articulaciones de las diferentes políticas a nivel empresa, como:

- Estrategias de productividad,
- Estrategias de calidad.,
- Política de Recursos Humanos,
- Mejoramiento continuo,
- Sistemas de Aprendizaje,
- Innovaciones técnicas, y
- Organización del Trabajo.

Esta nueva forma de organización, genera una serie de actividades que se incorporan a la nueva visión del puesto de trabajo y las nuevas formas de control, se trata de diversos requerimientos incorporados al balance de competencias que son movilizadas por las personas dentro de la organización.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. En estos se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

Derivando así en lo siguiente:

- ***El énfasis en la empresa:*** Las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- ***Referencia en los mejores:*** Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.



- **Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

De esta forma se define la función de la persona a partir del cumplimiento de objetivos de la organización más allá de un puesto, con tareas ampliadas y enriquecidas, orientadas a estimular al aprendizaje individual y de la empresa, cambiando la definición y la estructura de calificaciones demandadas por la organización.

La gestión de recursos humanos no puede continuar con las rigideces que caracterizan lo que las personas deben cumplir en cuanto a metas, funciones y procesos previamente delimitados, sino que la incorporación de la competencia laboral, obliga a flexibilizar sus criterios, pasando de la descripción de tareas por puestos; a la descripción de las funciones derivadas de los objetivos de la empresa; de indicadores de eficiencia a indicadores de efectividad.

#### **1.5.1 Competencias Clave en la Gestión de Recursos Humanos.**

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI) existen 20 competencias generales para el futuro que podrían ser señaladas como la causa de un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo, que puede ubicarse en diferentes estratos: funciones directivas, empresariales, técnicas, profesionales, ventas, de servicio y de dirección.<sup>19</sup>

##### **A. Competencias de logro y acción**

- Motivación por el logro.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

<sup>19</sup> "Competencias Laborales: principal activo en las empresas del tercer mienio", Paredes Pérez, Carlos, publicado en Proyección Humana, Septiembre/Octubre de 1995, p. 7.

**B. Competencia de ayuda y servicio.**

- Sensibilidad interpersonal.
- Orientación de servicio al cliente.
- Impacto e influencia.
- Conocimiento organizativo.
- Construcción de relaciones.

**C. Competencia de influencia**

- Impacto e influencia
- Conocimiento organizativo.

**D. Competencias gerenciales.**

- Trabajo en equipo y cooperación .
- Liderazgo.

**E. Competencias cognoscitivas.**

- Pensamiento analítico.
- Pensamiento Conceptual.
- Conocimiento y experiencia.

**F. Competencias de eficacia personal.**

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.

De la misma manera, han sido definidas competencias generales relativas a las jerarquías organizacionales:

### ***En directores***

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

### ***En ejecutivos***

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

### ***En empleados***

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

Definir las competencias laborales de una organización, además de requerir diversos métodos y herramientas, requiere de la participación e involucramiento de sus directivos (ya que uno de los puntos relevantes de las competencias es su alineación con las estrategias del negocio) y, en algunos casos, la opinión de los clientes. No obstante, las competencias más comunes podrían señalarse como universales son el trabajo en equipo, la comunicación y la orientación al cliente.

Cabe resaltar que de esta manera se construye el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales asociadas con las actitudes y la conducta, y por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral, ya que ninguna es excluyente de la otra puesto que el individuo no puede simplemente "dejar una en casa" pues ambas son parte de su ser. En este punto es conveniente tratar un factor muy importante dentro de las ventajas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral.

### **1.5.2 Selección de Recursos Humanos basados en Competencia Laboral.**

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de las administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas.

Se debe enfatizar que lo que la organización precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Estos modelos consideran lo que podemos llamar competencias poseídas y competencias desarrollables; En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su modo de relacionarse, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: "Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

En resumen bajo el enfoque de Competencia laboral, la Gestión de Recursos Humanos puede incluir flexiblemente, no solo la selección y reclutamiento de personal, si no que repercute de manera directa en la formación, la evaluación de los trabajadores y empleados de la empresa, las mejoras en compensación, y el ascenso en el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la empresa.

No obstante los logros y la posibilidad de reformular la gestión de recursos humanos a partir de la competencia laboral, aun queda un largo camino por recorrer, según indica Roberto Wilde<sup>20</sup>, tiene que ver con algunas interrogantes que es necesario responder en referencia a las condiciones y situación del mercado de trabajo en muchos países, incluyendo México, que en síntesis presenta las siguientes características:

- Limitaciones para la absorción de la fuerza de trabajo y para el pleno desarrollo potencial de los trabajadores,
- Marcada disparidad en las oportunidades de acceso y movilidad de los trabajadores, y
- Alto porcentaje de la población laborando en sectores tradicionales, poco dinámicos, por tanto, niveles relativamente bajos de calificación.

Para poder avanzar en el campo de Competencia Laboral se debe hacer frente a estos problemas, para así poder sustentar una estrategia de recursos humanos basada en competencia laboral y una subsecuente calificación del personal.

## **1.6 Dimensiones de la Competencia Laboral**

Como lo vimos en capítulos anteriores el movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran a nivel global, este proceso a impactado en todas las dimensiones relacionadas con la generación y distribución de bienes y servicios, esta mundialización de la economía ha transformado a nuestro planeta en una pequeña y abierta aldea global.

En este contexto es innegable que las empresas que se ven obligadas a competir globalmente necesitan apropiarse de características de competencia a nivel mundial.

---

<sup>20</sup> Asesor externo de la OIT y especialista en la materia.

En la actualidad se asocia las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

El surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. En las nuevas estructuras lo importante no son los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Es de esta manera como tanto los trabajadores y los empresarios obtiene grandes ventajas, debido a que ya no solo la empresa se ve beneficiada al contar con personal mas competente, si no que el trabajador, sea cual sea su nivel también, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta orientación hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan

a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

A su vez las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Finalmente, aunque no existen aún evidencias abundantes, algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

En conclusión la implantación exitosa de las Competencias laborales dentro de la empresa puede generar los siguientes beneficios:

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficiente sus procesos de reclutamiento y selección de personal para apoyar sus procesos de evaluación de desempeño y, en general, para orientar su inversión en desarrollo de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por la empresa.

Los trabajadores contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos y habilidades requeridos en su vida laboral, mejorando sus posibilidades de movilidad en los distintos sectores productivos; dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar sus trayectorias de desarrollo laboral.

Dicho lo anterior solo resta puntualizar que para poder hablar plenamente de competencia laboral es necesario considerar las siguientes dimensiones que la distinguen, estas son:

**Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

**Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)



**Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

**Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

## **2. Estrategias del Gobierno Federal en materia de Capacitación.**

### **2.1 Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)**

El CONOCER es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, es una organización de carácter nacional sin fines de lucro, creada para coordinación de esfuerzos de normalización y certificación de las competencias laborales en México integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal que desde agosto de 1995 impulsa la competencia laboral certificada.

CONOCER se define así mismo como “un fideicomiso público instalado por el (poder) Ejecutivo Federal el 2 de Agosto de 1955 con base en el acuerdo Intersecretarial de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. –Secretaría de Educación Pública- Publicado en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha<sup>1</sup>.

Esta organización surge como parte del esfuerzo realizado por las instituciones del sector educativo y laboral que ejecutan el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la capacitación (PMETYC)

La manera en como está estructurado el CONOCER garantiza el adecuado funcionamiento de ejecución de actividades; lo integran:

- **6 Representantes del Sector Empresarial**
- **6 Representantes del Sector Social (5 del obrero y 1 del agropecuario)**
- **Los titulares de 6 Secretarías de Estado.**

---

<sup>1</sup> Consejo de normalización y certificación de competencia laboral, Proyecto de Modernización de la educación técnica y la capacitación de actividades realizadas 1995-1998. México, diciembre 1998, p. 11

## 2.1.1. **Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)<sup>2</sup>**

### **Antecedentes**

El PMETYC se implemento en septiembre de 1993 con el propósito de sentar las bases que permitan reestructurar las metodologías de capacitación de la fuerza laboral y que la formación del educando eleve calidad, flexibilidad y pertinencia con relación a las necesidades mutuas de trabajadores y planta productiva del país.

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) es la respuesta de trabajadores, empresarios y gobierno para cubrir los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.

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.

### **Objetivo**

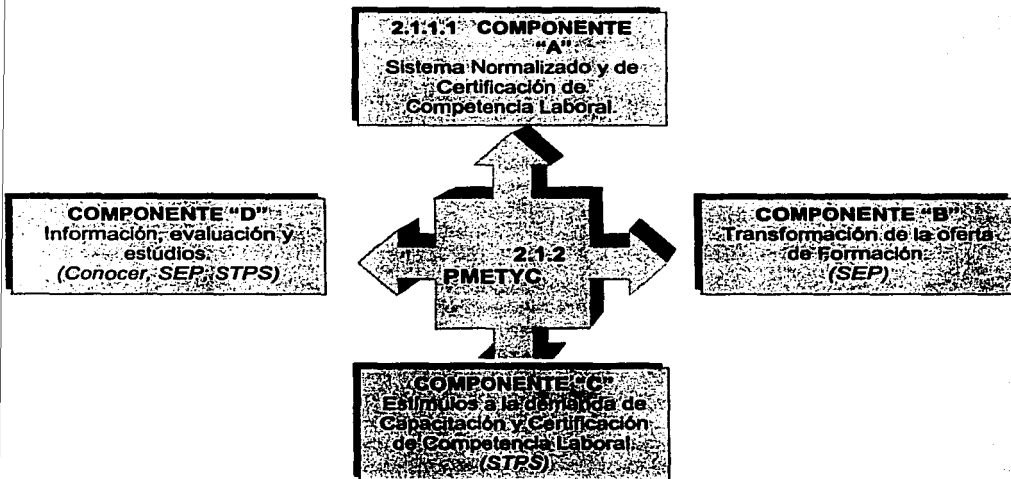
El objetivo fundamental del PMETYC es impulsar un proceso de cambio capaz de convertir a la formación de los recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas y del progreso personal y profesional de los trabajadores. Este cambio se basa en el enfoque de competencia laboral.

---

<sup>2</sup> <http://www.conocer.org.mx>

## Componentes

El PMETYC se desarrolla a través de cuatro componentes:



El PMETYC propone que el sector productivo (trabajadores y empresarios) definan normas que expresen los requerimientos para el correcto desempeño de funciones productivas, a partir de las cuales se pueda evaluar el nivel de competencia de los individuos y, en su caso, certificar dicha competencia, independientemente de la forma en que se adquirió. Igualmente, que las instituciones educativas y de capacitación adecuen sus planes y programas para que su oferta sea modular, flexible y pertinente a los requerimientos de los individuos y las empresas.

### **2.1.1 Objetivos y estrategias del CONOCER**

El objetivo fundamental consiste en planear, implantar, operar, fomentar, evaluar y actualizar los Sistemas Normalizado y de certificación de competencia Laboral.

El Organismo vincula a este gran objetivo general el logro del autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de competencia laboral certificada.

Los objetivos Específicos del CONOCER son los siguientes:

- ***Promover la generación de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), a través de la organización y apoyo a Comités de Normalización.***
- ***Integrar el sistema Normalizado de Competencia Laboral que oriente la formación y la capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas.***
- ***Desarrollar el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral que reconozca formalmente los conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos independientemente del origen de su adquisición.***
- ***Establecer los lineamientos y mecanismos aplicables de la constitución y operación de Comités de Normalización, Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.***
- ***Proporcionar a las instituciones educativas y de capacitación, información relativa a las normas técnicas de competencia laboral con el propósito de que sean utilizadas para diseñar contenidos de información que respondan a las necesidades de la población y del sector productivo.***

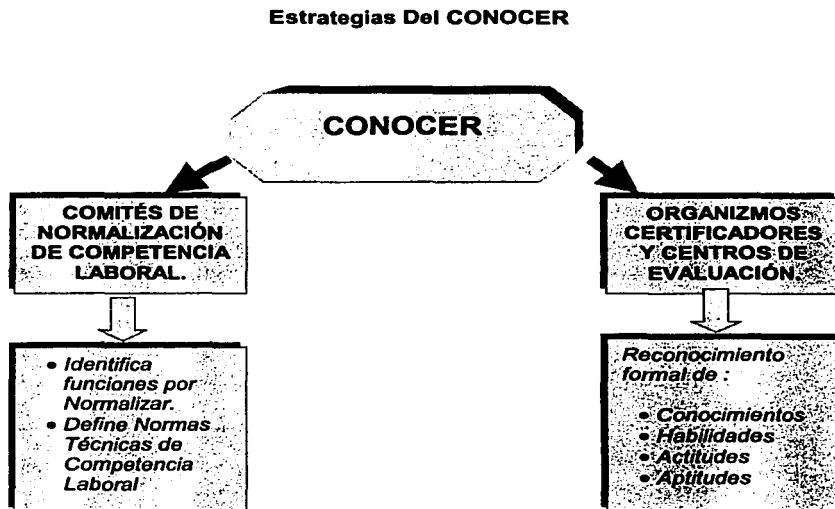
Las estrategias por las cuales CONOCER ejecuta la instrumentalización de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral consiste en:

- 1. Sensibilizar, Promover, organizar y Construir Comités de Normalización de competencia Laboral para cada actividad productiva.***
- 2. Promover y constituir Organismos Certificadores y Centros de Evaluación***

Mediante la organización y constitución de comités de Normalización se identifican las funciones susceptibles de normalizar y se elaboran Normas Técnicas de competencia Laboral por tipo de función productiva.

El segundo componente de la estrategia para instrumentar los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral –*Que consiste en construir Organismos Certificadores y Centros de Evaluación*– permite reconocer y certificar formalmente los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes de las personas mediante un proceso totalmente voluntario, imparcial, realizado por instituciones especializadas, reconocidas y con validez universal.

La siguiente figura muestra las estrategias del conocer para la implementación de los sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral:<sup>3</sup>



### 2.1.2 Avances del programa CONOCER

En virtud de que son dos ejes principales de la estrategia de CONOCER para implementar los sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, sus actividades definen indicadores de los logros obtenidos de acuerdo a la información del propio organismo.

En el primer rubro de la estrategia, frente a la promoción y apoyo de comités de Normalización y Certificación de competencia Laboral, el CONOCER registra un total de 55 comités de operación correspondientes a áreas estratégicas de la economía nacional y 7 comités mas en proceso de promoción.

<sup>3</sup> Elaboración propia con base en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación. (PMETYC), Conocer. México, Dic. 1998.

Un Comité de normalización es un organismo representativo de trabajadores y empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica reconocido por el CONOCER para definir y presentar propuestas de Normas de Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.

Entre sus funciones básicas figuran formular y proponer proyectos de NTCL de carácter nacional, apoyar su adopción y difusión en los ámbitos productivo y educativo, así como determinar con precisión las funciones productivas del área ocupacional.

## **2.2 Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.**

### **2.2.1 Sistema de Normalización.**

Es responsabilidad del CONOCER diseñar, organizar y operar el sistema Normalizado de Competencia Laboral para orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación que exige el nuevo paradigma educativo y laboral.

Las funciones de este sistema consisten en promover normas técnicas que vinculen eficientemente al trabajador con la empresa, conformar un sistema de información sobre las normas técnicas que apoye a la realización de diagnósticos sobre necesidades de calificación, facilitar la formación integral y continua del individuo, y finalmente, identificar y solucionar problemas que afecten los procesos productivos.

La normalización es el proceso mediante el cual se elaboran y actualizan las normas técnicas de Competencia Laboral que definen y proponen los comités de Normalización.

Las NTCL expresan las especificaciones y los parámetros con base en las cuales se esperan que el trabajador desempeñe una función productiva.<sup>3</sup>

Como sistema, la normalización constituye uno de los cinco componentes básicos del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación. (PMETYC)

Entre las acciones principales de ese sistema se encuentra el desarrollo de la metodología según las reglas Generales Específicas de Sistema Normalizado de Competencia Laboral, instalar Comités de Normalización, generar Normas Técnicas y coordinar casos piloto para probar metodologías.

---

<sup>3</sup> Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral., (CONOCER) México, año 2001

El CONOCER emitió y publicó en el Diario Oficial de la Federación un conjunto de 27 reglas generales y Específicas en las que se establecen bases y criterios para la integración y funcionamiento del Sistema Normalizado de Competencia Laboral. También se establecen las reglas del área de certificación, con lo cual se garantiza un proceso de Normalización y Certificación totalmente transparente.

Este proceso de transparencia quedó garantizado en la primera sesión extraordinaria del CONOCER en 1996, celebrada el día 13 de marzo de ese año, donde el CONOCER emitió la resolución número CNCCL01-96, mediante la cual se expidieron las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia laboral mismas que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 3 de septiembre de 1996.

### **2.2.2 Comités de Normalización de Competencia Laboral**

En el capítulo segundo se abordó el concepto y origen de los Comités de Normalización de Competencia laboral (CNCL), se señalaron sus objetivos fundamentales y se indicaron incluso los avances del CONOCER en la promoción y organización de los mismos. No obstante, es preciso conocer su estructura y las áreas específicas donde operan.

Como parte de su estructura están los Comités de Normalización, los comités son organismos representativos de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional o rama de actividad económica acreditados por el CONOCER para definir y presentar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Los comités se componen, básicamente, por una Junta Directiva integrada por trabajadores y empresarios con representatividad por rama de actividad económica apoyados por uno o dos representantes de instituciones educativas y por un Secretario Técnico que cumple funciones de enlace y coordinación entre ellos y el CONOCER.

Dentro de los comités, se cuenta con Grupos Técnicos, personal experto tal como trabajadores, supervisores y profesionistas, designado por la Junta Directiva quienes cuentan con un coordinador y asesoría de la metodología para el adecuado desarrollo de Normas.

Al mes de abril del año 2000 existen 55 Comités en operación y 7 en proceso de promoción. A continuación se indican cuáles son estos comités y las fechas en que fueron instalados:



**a. Comités de Normalización<sup>4</sup>**

<b>No.</b>	<b>Comités de Normalización Instalados</b>	<b>Fecha de Instalación</b>
1	Industria Ferroviaria	05-Jun-96
2	Sector Turismo	05-Jun-96
3	Sector Comercio	09-Oct-96
4	Cadena Productiva Cuero-Calzado-Proveeduría	10-Oct-96
5	Industria del Mueble	30-Oct-96
6	Industria del Vestido	13-Nov-96
7	Industria Farmacéutica	13-Nov-96
8	Industria Minera	19-Feb-97
9	Industria Química	19-Feb-97
10	Industria de Artes Gráficas	19-Feb-97
11	Autotransporte de Carga	19-Feb-97
12	Mantenimiento Electromecánico	19-Feb-97
13	Industria de la Construcción	07-May-97
14	Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	12-May-97
15	Sector Consultoría	23-Jul-97
16	Sector Pesca y Acuicultura	14-Ago-97
17	Sector Forestal y Silvicultura	19-Ago-97
18	Sector Óptico	24-Sep-97
19	Industria de Conservas Alimenticias	27-Ene-98
20	Telecomunicaciones (Telefonía)	25-Mar-98
21	Sector Cerámica	22-Abr-98
22	Trabajo de Oficina	13-May-98

<sup>4</sup> [http://www.conocer.org.mx/02/cn/e02\\_02\\_1.htm](http://www.conocer.org.mx/02/cn/e02_02_1.htm)

<b>23</b>	<b>Industria Hulera</b>	<b>13-May-98</b>
<b>24</b>	<b>Agroequipamiento</b>	<b>16-Jun-98</b>
<b>25</b>	<b>Sector Café</b>	<b>16-Jun-98</b>
<b>26</b>	<b>Industria del Plástico</b>	<b>16-Jun-98</b>
<b>27</b>	<b>Servicios Comunes y Sociales</b>	<b>17-Jun-98</b>
<b>28</b>	<b>Organismos Operativos de Agua y Saneamiento</b>	<b>23-Jun-98</b>
<b>29</b>	<b>Sector Apícola</b>	<b>24-Jun-98</b>
<b>30</b>	<b>Seguridad Privada</b>	<b>01-Jul-98</b>
<b>31</b>	<b>Sector Hortofrutícola</b>	<b>03-Jul-98</b>
<b>32</b>	<b>Industria Electrónica</b>	<b>08-Jul-98</b>
<b>33</b>	<b>Capacitación y Consultoría Agropecuaria</b>	<b>21-Jul-98</b>
<b>34</b>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>31-Jul-98</b>
<b>35</b>	<b>Sector Granos y Oleaginosas</b>	<b>10-Sep-98</b>
<b>36</b>	<b>Servicios Dentales</b>	<b>18-Sep-98</b>
<b>37</b>	<b>Industria de Chocolates, y Confeitería</b>	<b>13-Nov-98</b>
<b>38</b>	<b>Producción e Industrialización de Leche</b>	<b>02-Dic-98</b>
<b>39</b>	<b>Producción e Industrialización de Carne</b>	<b>02-Dic-98</b>
<b>40</b>	<b>Empresas Familiares Rurales</b>	<b>02-dic-98</b>
<b>41</b>	<b>Servicios de Informática</b>	<b>04-Dic-98</b>
<b>42</b>	<b>Industria Textil</b>	<b>09-Dic-98</b>
<b>43</b>	<b>Agua Purificada</b>	<b>22-Mar-99</b>
<b>44</b>	<b>Servicios de Salud</b>	<b>14-May-99</b>
<b>45</b>	<b>Industria de la Joyería y Orfebrería</b>	<b>21-May-99</b>
<b>46</b>	<b>Seguridad Pública</b>	<b>22-Jun-99</b>
<b>47</b>	<b>Industria del Vidrio</b>	<b>02-Sep-99</b>
<b>48</b>	<b>Soldadura</b>	<b>30-Sep-99</b>
<b>49</b>	<b>Transporte Urbano de Pasajeros</b>	<b>09-Dic-99</b>

50	Industria Metal Mecánica	14-Dic-99
51	Marítimo - Portuario	31-Ene-00
52	Administración Pública Estatal y Municipal	07-Mar-00
53	Tintorerías y Lavanderías	22-Mar-00
54	Industria de Autopartes	25-Abr-00
55	Sector Eléctrico	22-May-00
56	Comunicación	09-Ago-00
57	Servicios Inmobiliarios	25-Ago-00
58	Sector Bancario	28-Ago-00
59	Servicios Aduanales	11-Oct-00
60	Aparatos Electrodomésticos	17-Oct-00
61	Administración	07-Nov-00

**Entre las principales actividades de los Comités de Normalización destacan:**

- *Definir las funciones productivas susceptibles de normalizarse.*
- *Elaborar el mapa funcional e integrar los proyectos de Normas Técnicas de Competencia Laboral*
- *Proponer y validar Normas Técnicas de Competencia Laboral de Carácter Nacional.*
- *Promover la difusión y aplicación de las Normas en sus respectivas áreas de competencia.*
- *Sistematizar las experiencias de normalización.*

En Conjunto de acuerdo al balance del CONOCER, estos Comités tienen un impacto potencial en más de 1 millón 600 mil unidades productivas involucradas y más de 30 es de trabajadores.

### 2.2.3 Sistema de Certificación de Competencia Laboral

El CONOCER define el Sistema de Calificación de Competencia Laboral como “el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce formalmente que un individuo ha demostrado ser competente para desempeñar una función laboral determinante independientemente de la forma que la haya adquirido y con Base en una Norma Técnica de Competencia Laboral aprobada por el CONOCER.”<sup>5</sup>

Este proceso de reconocimiento pasa necesariamente por la evaluación de las competencias laborales para, posteriormente, integrarse a la certificación de las mismas competencias.

Por otro lado, el Sistema de Certificación de Competencia Laborales uno de los componentes del Proceso de Modernización de la educación Técnica y la Capacitación, cuya ejecución es responsabilidad del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

El Sistema de Certificación pretende, por tanto, establecer los mecanismos por los cuales se reconozca y certifique que un individuo es competente para desempeñar una función productiva reconocida a nivel nacional.

Los objetivos centrales del Sistema de Certificación de Competencia Laboral son los siguientes:

- **Reconocer, de acuerdo con las Normas Técnicas de Competencia Laboral aprobadas por el CONOCER, las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores.**
- **Promover la adquisición de habilidades que permitan a los trabajadores adaptarse y desempeñar diferentes funciones productivas.**
- **Generar oportunidades de formación y capacitación de trabajadores.**
- **Apoyar la detección de necesidades de capacitación dentro de cada una de las empresas involucradas.**
- **Reducir costos derivados de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.**

---

<sup>5</sup> Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral. Proyecto de la Educación Técnica y la Capacitación, México 1988. p. 39

## 2.3 Organismos Certificadores

El actor central de la certificación lo constituye el llamado "organismo de tercera parte". Estos organismos actúan sin ningún interés de parte involucrada; se les denomina formalmente como Organismos Certificadores de Competencia Laboral reconocidos por los sectores laboral y productivo. Estos organismos son promovidos y acreditados por el CONOCER y son ajenos a cualquier relación con los candidatos a la certificación.

Los Organismos Certificadores requieren acreditarse ante el CONOCER cumpliendo garantías y requisitos relativos a la imparcialidad en la aplicación del procedimiento de certificación, tener capacidad técnica y personal competente, contar con la infraestructura física y administrativa suficiente, así como ofrecer garantías a los usuarios del servicio.

### A esta fecha existen 31 Organismos Certificadores acreditados<sup>6</sup>

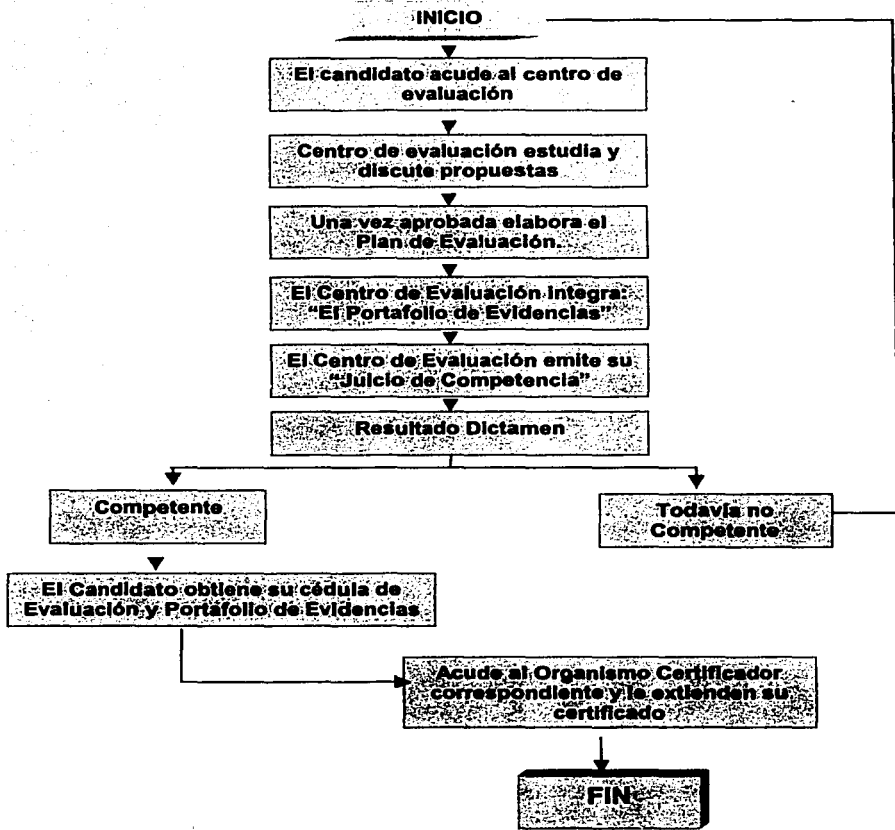
- Academia Nacional de Seguridad Pública (**ANSP**)
- Asesoría y Certificación, A.C. (**ACERTI**)
- Asesores en Competencias Laborales y Productividad, S.C. (**ACLYP**)
- Asociación Mexicana de Equipos Contra Incendio y Recargadores de Extintores, A.C. (**AMECIRE**)
- Asociación Nacional para Asegurar la Competencia Laboral Agropecuaria y Rural, A.C. (**ACERTAR**)
- Calidad Integral Automotriz, S.C. (**CIA**)
- Calidad Mexicana Certificada, A.C. (**CALMECAC**)
- Calidad y Competencia Laboral, S.C. (**CCL**)
- Competencia Laboral y Competitividad, S.C. (**GLYC**)
- Consejo Mexicano de Profesionales Certificados en Administración de Riesgos, A.C. (**CPS**)
- Desarrollo Empresarial Hacia la Calidad, S.C. (**DEC**)
- Desarrollo Integral, Investigación y Certificación Empresarial, A.C. (**DIICE**)
- Desarrollo Integral y Modernización Empresarial, S.C. (**DIME**)
- Excelencia Laboral, S.C. (**EXCELA**)
- IET Impulsora Electrotérmica, S.A. de C.V. (**IET**)
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (**IMNC**)
- Instituto Nacional de Normalización Textil, A.C. (**INNTEX**)

<sup>6</sup> <http://www.conocer.org.mx>

- Centro de Diagnóstico de Operadores, A.C. (**CDO**)
- Certificadora de Competencia Laboral en Alimentos y Bebidas, S. C. (**CECOLAB**)
- Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, A.C. (**CIATEC**)
- Competencias Laborales de Calidad, S.C. (**CLC**)
- Competencia Laboral Empresarial, S.C. (**CLE**)
- Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C. (**CENEVAL**)
- Centro Panamericano para el Desarrollo y la Calidad, A.C. (**CEPADEC**)
- International Certification of Quality Systems, S.C. (**IQS**)
- Normalización y Certificación Electrónica, A.C. (**NYCE**)
- Promociones Laborales y Certificaciones Integrales, S.C. (**PROLCI**)
- Red Interamericana de Comercio, S.A. de C.V. (**RICSA**)
- Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C. (**NORMEX**)
- Velasco Olivia y Asociados, S.C. (**VERI**)
- VERTIC, S.C. (**VERTIC**)

## **2.4 Centros de Evaluación**

Los Centros de Evaluación (**CE**) y los Evaluadores Independientes (**EI**) son instituciones o personas interesadas en capacitar y/o evaluar la competencia laboral de las personas para que alcancen la certificación. El proceso de Certificación de Competencia Laboral sigue un procedimiento sencillo: individuos que deseen la certificación de su competencia laboral acuden a las oficinas del CONOCER o a los organismos Certificadores previamente acreditados. El siguiente diagrama de flujo indica las etapas de este procedimiento.



Los candidatos solicitan, ante el Organismo Certificador (OC) que opera en el área y subárea de competencia, la certificación de su competencia laboral. Se registra su solicitud y previo proceso de evaluación realizado en un Centro de Evaluación (CE) se le certifica conforme a lo establecido en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

El proceso de certificación pasa por otro de evaluación. De ahí que los organismos certificadores no están facultados para evaluar conocimientos, habilidades y destrezas del solicitante, en tanto que organismo independiente de tercera parte.

La evaluación de Competencia Laboral es realizada por los Centros de Evaluación y por Evaluadores Independientes. Tanto Centros de Evaluación como Evaluadores Independientes son instituciones o personas físicas que demostraron ante el Organismo Certificador que poseen la capacidad técnica y de personal competente para realizar la evaluación de competencia laboral y, en consecuencia, son acreditados para realizarla.

El Centro de Evaluación y el Evaluador Independiente atienden la demanda de evaluación en una o más áreas de competencia laboral incluyendo una o más subáreas.

Los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes se acreditan ante los Organismos Certificadores ofreciendo garantías de imparcialidad en los procesos de evaluación, contando con infraestructura administrativa y física suficientes, teniendo capacidad técnica y personal competente y, finalmente, ofreciendo garantías a los usuarios del servicio.

Entre las responsabilidades principales de los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes se encuentran:

- ***Asegurar y garantizar la calidad de actividades durante el proceso de evaluación.***
- ***Ayudar a que la certificación alcance credibilidad y reconocimiento social a través de la calidad en el servicio de evaluación.***
- ***Realizar verificaciones internas al proceso de evaluación.***

Las instituciones y organizaciones que puedan fungir como Centros de Evaluación pueden ser instituciones educativas oficiales, instituciones educativas incorporadas, empresas y centros de capacitación; por su lado los Evaluadores Independientes son personas físicas.



## **El proceso de evaluación consta de 3 etapas:**

- 1. Elaboración del Plan de Evaluación. Detalla la estrategia de evaluación discutida con el candidato solicitante.*
- 2. Integración del llamado "portafolio de evidencias". Es una recopilación de registros, formatos y documentos que demuestren la competencia del candidato.*
- 3. " Juicio de competencia". Es el resultado de la comparación de las evidencias recopiladas en el portafolio con los llamados criterios de desempeño, evidencias y campos de aplicación especificados en la Norma Técnica aplicable. El resultado de la evaluación se emite como "competente" o bien "todavía no competente".*

El proceso de evaluación puede ser "interno" o "externo". Es interno cuando es realizado por el propio Centro de Evaluación, por un experto en la función laboral evaluada y que además cuenta con el certificado de competencia laboral en la Unidad de "verificación interna". Es externo cuando el proceso de evaluación es realizado en el Centro de Evaluación por un experto del Organismo Certificador en el área o subárea de competencia laboral respectiva y que también cuenta con el certificado de Competencia Laboral en la Unidad de "verificación externa".

Como resultado de este proceso de Certificación y Evaluación de Competencia Laboral se genera la Cédula de Evaluación del candidato solicitante y su portafolio de evidencias.

El Certificado de Competencia Laboral se otorga al candidato por el Organismo Certificador de acuerdo a cada una de las Unidades de Competencia Laboral que en el proceso de evaluación demuestre que es capaz de desempeñar, de conformidad con las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

El certificado, la cédula y el portafolios de evidencias permiten un seguimiento de la competencia del candidato; le proporcionan una garantía en la orientación futura sobre nuevos conocimientos, permitiendo acumular su capital intelectual a lo largo de su vida productiva

Las empresas y centros de formación participantes como Centros de Evaluación obtendrán mayor prestigio, contarán con personal competente y podrán incrementar sus ingresos al ampliar su oferta de servicios.

### 3. Modelos de Competencia Laboral

#### 3.1 El Análisis Funcional (Af)

Otra forma más reciente de ver el mundo del trabajo partió de analizar la relación entre el todo y sus partes integrantes; concebir el trabajo como facilitador del logro de los objetivos; ubicarlo en el contexto organizacional. A diferencia de los métodos hasta ahora utilizados que se centran en revisar las funciones, tareas y ocupaciones con referencia a una ocupación sin examinar las relaciones con su contexto organizacional, el AF empezó a considerar la función de cada trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional mismo. (Mertens, 1996).

El análisis funcional se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de una función ocupacional. Tal función puede estar relacionada con una ocupación, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Es de amplia utilización en países que cuentan con sistemas de certificación de competencias basados en estándares o normas de competencia. De hecho, en los sistemas normalizados de certificación, el análisis funcional se utiliza para identificar las competencias que son la base de la elaboración de las normas. El AF es de plena utilización en el Sistema Nacional de Calificaciones Vocacionales basado en competencias<sup>1</sup> del Reino Unido. Este sistema utiliza estándares de competencia laboral, descripciones de logros laborales que se deben alcanzar en un área laboral determinada. El método está ampliamente difundido entre los organismos privados que participan en el sistema con funciones de certificación de competencias. Es el más usado, ya sea en su forma original de los NVQ,<sup>2</sup> o con algunos de los varios métodos empleados para efectuarlo.

**Algunas instituciones de formación de América Latina han aplicado el AF, como es el caso del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA de Colombia que lo define como:**

***Método mediante el cual se identifica el propósito clave de un área objeto de análisis, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales. Este método facilita la definición de Unidades de Competencia Laboral y el establecimiento de Normas de Competencia Laboral.<sup>3</sup>***

---

<sup>1</sup> National Vocational Qualifications (NVQ).

<sup>2</sup> NVQ's corresponde a National Vocational Qualifications que se definen como "calificaciones que evalúan las habilidades y conocimientos que los trabajadores necesitan para realizar su trabajo en forma efectiva", (BTEC, 1998).

<sup>3</sup> Guía para la identificación de Unidades de Competencia y Titulaciones con base en el Análisis Funcional, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, División de Estudios Ocupacionales, Bogotá, 1998.

Dos aspectos fundamentales para la realización del AF que considera el SENA en su guía son:

- a) *Es un proceso experimental. No existen procedimientos exactos para realizarlo; estos se van construyendo con los aportes de los participantes. Como tal, no consiste en la aplicación de una fórmula matemática exacta; más bien es un proceso de análisis del trabajo en sus funciones integrantes.*
- b) *El proceso se desarrolla con expertos de la actividad laboral, empleadores y trabajadores siguiendo los lineamientos metodológicos aquí expuestos.*

### 3.1.1 Principios del análisis funcional

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER, de México, ha aplicado extensamente el AF para identificar competencias con fines posteriores de formación, evaluación y certificación.<sup>4</sup> Los principios que el CONOCER resalta en el AF, textualmente son:

- *El análisis funcional se aplica de lo general (el Propósito Principal reconocido) a lo particular*
- *El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico*
- *El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa-consecuencia.*

El CONOCER enfatiza que el mapa funcional no es un organigrama (la carta organizativa de la organización laboral), así como tampoco es un diagrama del flujo de procesos, ni una descripción de las operaciones técnicas de la organización. *Los resultados que se esperan y que deben expresarse en el mapa funcional son los que se obtienen por la actividad de las personas, no por el funcionamiento de los equipos.*<sup>5</sup>

**Los pasos para realizar el AF son:**

- **Conformar el grupo de expertos**
- **Fijar el propósito: establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar**
- **Desarrollar el mapa funcional**
- **Identificar las unidades de competencia y redactar los elementos de competencia**
- **Redactar los criterios de desempeño**
- **Redactar el campo de aplicación**
- **Redactar las evidencias de desempeño**
- **Redactar las evidencias de conocimiento**
- **Asegurar la calidad del estándar.**

<sup>4</sup> CONOCER, Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo, publicado por el Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP), Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI), 1990.

<sup>5</sup> Por ejemplo, una función podría ser: "Monitorear y ajustar la operación de sistemas de purificación de agua", mientras que "purificar agua" sería la expresión de una operación del proceso. (CONOCER, op. cit.).

El grupo de expertos no debe ser numeroso; se suele sugerir que no exceda de diez personas que efectúen realmente el trabajo analizado. El grupo se reúne en un salón apropiado para la interacción y desarrolla el análisis guiados por un conocedor de la metodología. Es aconsejable preparar al grupo realizando una pequeña introducción sobre el enfoque de competencias, la utilidad y características del AF así como sus reglas.

*Una vez organizado y preparado el grupo de expertos, el primer paso del AF consiste en definir el propósito clave en el nivel en el que se está trabajando. El AF comienza con la siguiente pregunta:*

***¿Cuál es el propósito principal de la ocupación, organización laboral o función productiva de servicios que interesa analizar?***

El AF puede desarrollarse en el nivel de ocupación (ejemplo: Carpintero), de organización laboral (ejemplo: Muebles Cor Rústicos), o de Sector (ejemplo: Industria Maderera). En todo caso, su lógica es deductiva así que avanza desagregando sucesivamente desde lo general hasta lo particular.

***El propósito clave es el enunciado que define aquello que la ocupación o sector bajo análisis permite alcanzar o lograr. Se redacta siguiendo la regla de iniciar con un Verbo, luego el Objeto sobre el que aplica la acción del verbo y finalmente, una Condición.***

Una vez que contamos con el propósito clave, veamos cómo avanzar para elaborar el mapa funcional. Después de definir el propósito clave, se avanza resolviendo la siguiente pregunta:

***¿Qué hay que hacer para que esto se logre?***

Del modo indicado se empieza un proceso de desagregación sucesiva en el cual cada respuesta indica una función que contribuye indudablemente al logro del propósito clave. Es importante no pensar las funciones en términos de un determinado puesto de trabajo; más bien, funciones dentro de un contexto laboral más amplio, que puedan ser transferibles de un puesto a otro.

Normalmente se efectúa la pregunta hasta llegar a tres o, a lo sumo, cuatro niveles de desagregación de lo que se va configurando como el *mapa funcional*. El punto en el cual se detiene, es aquel en el cual la respuesta a la pregunta: ***¿qué hay que hacer para que esto se logre?***, se encuentra en una función ***que ya puede ser realizada por una persona***. Es justo ahí donde se ha encontrado una función atribuible a una ocupación. Como la función define un logro laboral, se habrá identificado una competencia.

El análisis funcional concluye cuando se identifican aquellas funciones que corresponden a logros que son alcanzables por una persona. Los elementos de competencia<sup>6</sup> (logradas por los trabajadores) corresponden al último nivel de

---

<sup>6</sup> En la metodología inglesa y mexicana se les denominan "elementos de competencia", se les conoce como "realizaciones profesionales". en la metodología española, por considerar que es un nombre más descriptivo.

desagregación y se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral.

Un aspecto a considerar cuando se trata de detectar un posible elemento de competencia es el que exista claramente la posibilidad de enlazar la expresión: *«La persona debe ser capaz de»* con el enunciado del elemento de competencia.

Si este enlace no es ni técnica ni gramaticalmente posible, no se contará con el referente para el que se construirán los componentes normativos que sustenten la identificación de la competencia laboral, comprometiendo así la calidad del proceso y, consecuentemente, de la Norma de Competencia que se realizará.<sup>7</sup>

El análisis funcional, y más concretamente el mapa funcional (su expresión gráfica), puede ser desarrollado a diferentes niveles, es decir, puede hacerse un mapa funcional para la industria automovilística en un país, o para la fábrica nacional de automotores o para un área ocupacional determinada. Esta variabilidad depende fundamentalmente de la escala en que se esté trabajando. De hecho, un país con un sistema nacional de formación y certificación de competencias, tendrá desarrollados mapas funcionales en el nivel de sector; en este caso, es fundamental la estandarización, la no repetición de funciones y el valor de la transferibilidad de las competencias entre diferentes sectores. Pero se dan casos en que se requiere aplicar la metodología al nivel de una organización laboral. Un hospital, por ejemplo, puede desarrollar un mapa funcional en el que queden ubicadas las diferentes unidades de competencia y realizaciones profesionales agrupables después en áreas ocupacionales de la organización. Por último, el mapa puede desarrollarse para una ocupación. Estos casos son menos frecuentes en la experiencia internacional, pero es claro que como herramienta de análisis, el mapa funcional presta un gran apoyo a la desagregación de las funciones que desarrolla una ocupación determinada iniciando el trabajo desde su propósito clave.

Una de las ventajas del análisis funcional es la de no trabajar bajo el enfoque de tareas típico del análisis de puestos. Se trata aquí de especificar funciones con una mayor flexibilidad que la de verlas bajo la óptica de un puesto; se ven por tanto en la perspectiva del propósito clave, o de un sector nacional, o de una organización laboral o de un área ocupacional.

En los casos en que el mapa se desarrolla para un área ocupacional, las unidades de competencia pueden aparecer ya en el segundo nivel de desagregación, como es el caso del caso que se presenta capítulos más adelante. Una vez elaborado y revisado el mapa funcional, se habrá identificado *las unidades de competencia y los elementos de competencia*. Las unidades de competencia están constituidas por varios logros laborales que deben ser llevados a cabo para que la función laboral a que se refiere pueda considerarse ejecutada.

---

<sup>7</sup> CONOCER, (op. cit.).

Se las llama *unidades*, porque representan un único aspecto (de varios) dentro del desempeño laboral que puede ser descrito y desagregado en los elementos.

La redacción, tanto de las unidades de competencia como de los elementos de competencia debe mantener la estructura: *Verbo / Objeto / Condición*. En esta estructura de redacción; la *condición* suele complementar a la acción y se refiere a alguna limitación o especificación acerca de la supervisión recibida o la calidad de la función descrita en algunos casos puede obviarse la condición, cuando el tipo de función descrita así lo indique. Tanto las unidades de competencia como los elementos de competencia mantienen unas reglas para su elaboración; en un aparte posterior se incluyen para facilitar su comprensión y aplicación.

Como se mencionó antes, la elaboración del *mapa funcional* llega hasta el punto en que se identifican los **elementos de competencia**. De ahí que en las metodologías de AF suele sugerirse que a este nivel ya puede redactarse el elemento y anteponer la frase: «*el trabajador es capaz de*» que podrá leerse sin ningún sobresalto. La característica principal de una realización profesional es justamente esa: puede ser llevada a cabo por una persona.

En el mapa funcional se hace gráfica la interrelación entre el propósito principal, las unidades de competencia y las realizaciones profesionales; hasta ahí no se ha hecho una completa identificación de la competencia laboral. Para que la descripción sea completa, se deben agregar informaciones sobre: ¿cómo saber si la realización profesional fue bien efectuada? (*criterios de desempeño*) o, ¿qué conocimientos se aplicaron para lograr el desempeño?, ¿En qué ámbito físico se realizó el desempeño? ¿Cómo evaluar si fue un desempeño competente? Estas informaciones se recogen en un formato para cada una de los elementos de competencia. Cuando este formato se comparte en su contenido por empleadores y trabajadores y si se utiliza como referente para los programas de formación, evaluación y certificación, se convierte en un estándar o norma de competencia.

## **3.2 DACUM (Desarrollo de un Currículum) <sup>8</sup>**

### **3.2.1. Antecedentes**

La metodología DACUM, desarrollo de un currículum en sus siglas en inglés, se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe de conducir al cumplimiento de la misma. Esto lo lleva a diferenciar de las metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición de la norma, la construcción del currículum, la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación.

---

<sup>8</sup> Leonard Mertens, con el apoyo de Monica Baeza, Noviembre 1998.

Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y/o de complejidad de la función en cuestión.

Las raíces de DACUM se encuentran en Canadá, en la década de los años sesenta, teniendo su origen en los intentos por construir una guía curricular que permitiera el involucramiento del capacitando en el programa de formación y en la definición de los objetivos a alcanzar. Nació a partir de la inquietud de hacer la capacitación más participativa desde la definición misma de los contenidos y al mismo tiempo, de orientarla a mejorar los resultados en la organización. (Norton, 1997)

En los años setenta llegó a Estados Unidos para incrustarse en la Ohio State University, en el Centro de Educación y Capacitación para el Empleo. Este Centro se convirtió en el *alma mater* de DACUM, con más de 500 talleres impartidos durante las últimas dos décadas, tanto en Estados Unidos como en otros países. Después se han sumado otros institutos y centros a la labor de análisis y difusión de la metodología.

El mencionado Centro de la Universidad de Ohio emite un certificado a aquellas personas que han demostrado la capacidad de realizar un taller DACUM y la construcción del currículum basado en ello. No obstante, en el tiempo han aparecido variantes a la iniciativa inicial, de las cuales se analizarán aquí dos. La primera es la metodología del desarrollo sistemático de un currículum (SCID en sus siglas en inglés) y la segunda es el método llamado simplemente "un modelo" (AMOD en inglés). Son dos caminos distintos de desarrollo del DACUM: mientras el primero se orienta a la profundización de los elementos de currícula obtenidos en la fase previa de DACUM, el segundo hace hincapié en la facilidad de su rápida aplicación. El elemento en común entre ambos es que buscan hacer operativa la evaluación del capacitando, factor que en la fase DACUM no está explícito. Aunque cabe señalar, que los criterios de evaluación difieren entre ambos: en el SCID se describen los criterios y evidencias de desempeño a partir de indicadores medibles, mientras que en el AMOD la referencia es meramente subjetiva, tanto del instructor como del aprendiz.

A continuación se describen los principales procedimientos y supuestos teóricos del DACUM, seguidos por SCID v AMOD, para concluir con una reflexión sobre las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

### **3.2.2. DACUM**

La principal referencia es la versión metodológica desarrollada por la Universidad de Ohio, en el Centro de Educación y Capacitación para el Empleo. Para ellos, el DACUM es un instrumento para *analizar* ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de análisis funcional, para el diseño de sistemas ISO 9000 o Calidad Total, para poner en práctica una relación más estrecha entre escuela y empresa, o bien, para desarrollar guías didácticas

basadas en competencia laboral. Es decir, en la medida que DACUM analiza el proceso productivo y las tareas que se derivan de ello, lo que conduce a la referencia curricular basada en el trabajo real, se genera también información y conceptos que sirven de base para la construcción de otros subsistemas de la estrategia de productividad-competitividad de la empresa, ofreciendo "(...) información precisa y detallada sobre roles y responsabilidades del personal - procesos de trabajo, sistemas, funciones y tareas." (Ibídem)

Qué es lo que se debe entender por DACUM no es tan claro hoy en día, por las adaptaciones e interpretaciones que ha sufrido durante sus más de 30 años de 'vida'. Para efectos de claridad y precisión del análisis aquí, con el DACUM nos circunscribiremos a dos componente centrales:

- a) *El taller de análisis de funciones y tareas;*
- b) *El proceso de verificación de las tareas que fueron identificadas en el taller.*

Las premisas de DACUM y que constituyen sus sustentos teóricos son tres :

1. ***Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona de la organización;***
2. ***Una manera efectiva de definir una función es describir en forma precisa las tareas que los trabajadores expertos realizan,***
3. ***Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada el uso de determinados conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona. Si bien esos no son tareas, si son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso.***

Estas premisas se basan a su vez en una mezcla de corrientes teóricas de la escuela conductista y funcionalista, aunque la última se resiste a incorporar el análisis de tareas, ya que busca expresar el trabajo en términos de resultados y no en procesos.(Conocer, 1997; Mertens, 1997)

El taller con trabajadores expertos es el núcleo del procedimiento para poder llegar al mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementado con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo; con comportamientos sociales requeridos (actitud, trato); con el equipo, los materiales y herramientas que el trabajador ocupa, y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato.

Previo a iniciar el taller, se hace un análisis de necesidades para identificar si los problemas de desempeño que tiene la organización obedecen, y hasta qué punto, a un problema de capacitación, de gestión o a otra cosa. De este análisis se deriva también qué funciones u ocupaciones en la organización debieran ser analizadas en un taller. En los casos piloto de competencia laboral desarrollados en México por el programa CIMO (Calidad Integral y Modernización) junto con la



OIT-CONOCER, se parte de la identificación de necesidades aplicando la metodología de la visualización. Se elige un grupo de 20 a 25 personas de la empresa, compuesto por trabajadores, supervisores y gerentes de diferentes áreas, y durante dos sesiones de cuatro horas cada una, se trabaja de manera colectiva sobre la identificación de los principales problemas en la organización, sus posibles soluciones y el papel de la capacitación en ellos. Todo esto se hace aplicando técnicas visuales y plásticas, de dibujo, recorte y conjugación de imágenes. (STPS-CIMO, OIT, 1994) De ahí se obtiene una primera aproximación de los conocimientos y habilidades generales requeridos, así como de las actitudes y tratos sociales demandados. También permite identificar las áreas críticas para seguir con DACUM.

Por ejemplo, en el caso de una empresa fabricante de productos electrónicos se obtuvieron las siguientes áreas de conocimiento y habilidades generales requeridos, aplicando la metodología de la visualización:

Conocimientos, Habilidades y Actitudes Generales Requeridos en la Fabricación de Productos Electrónicos, en la Empresa 'X', resultado de la aplicación de la metodología de visualización:

- 1. Conocer el Funcionamiento de la Maquinaria y los Instrumentos de Trabajo; área de conocimiento: electrónica y electro-mecánica.**
- 2. Usar correctamente las herramientas; áreas de habilidad: capacidad motriz y de coordinación**
- 3. Conocer el Producto; área de conocimiento: electrónica básica**
- 4. Conocer Funcionamiento de Relaciones Humanas; áreas de conocimiento: comunicación y comportamiento interpersonal**
- 5. Conocer Estrategia de Productividad - Competitividad de la Empresa; áreas de conocimiento: desarrollo de mercados, sistemas de innovación, aprendizaje y riesgo.**

#### **CIMO-OIT/CONOCER**

La ventaja de utilizar la metodología de visualización en esta fase de identificación de necesidades es que se va construyendo desde el principio el involucramiento y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, rompiendo barreras en la comunicación, que generalmente existen en las organizaciones y que son una obstrucción del aprendizaje y el desarrollo de las competencias.

Una vez identificada el área donde se aplicará el taller-DACUM, se selecciona a un grupo de trabajadores considerados expertos por su desempeño demostrado y algunos de sus supervisores, para construir el mapa de funciones y tareas.

La duración del taller, se estima que no debe rebasar dos días de trabajo, que de preferencia deben ser consecutivos, guiados por un facilitador que conozca y domine la metodología y que tenga experiencia en el manejo de grupos de adultos.

El taller empieza con una tormenta de ideas sobre todos los trabajos-tareas que se tienen que realizar en el área. El procedimiento que se suele usar es que los participantes opinen y discutan, mientras que el facilitador escribe los enunciados de resultados y acciones en tarjetas, colocándolas en la pared sin un orden en ese instante. Conviene que el facilitador se apoye en alguien que anote los puntos importantes que vayan surgiendo en las discusiones; también pueden estar presentes observadores, por ejemplo instructores de capacitación o profesores de escuelas técnicas para que observen si sus cursos concuerdan con los requerimientos de la práctica productiva, o bien, personal que se encargará del desarrollo de las guías didácticas a partir de los resultados del taller.

A partir de esta primera tormenta de ideas, se procede con la identificación y descripción del título de la competencia, de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso. Al parecer, lo que ha predominado hasta ahora ha sido tomar como referencia del título una ocupación o puesto, como se hace tradicionalmente en el análisis ocupacional, por ejemplo, un técnico en protección de rayos X, un programador de programas de cómputo, un supervisor de línea en la industria electrónica, un ensamblador/a de productos electrónicos. No obstante, también es posible tomar como título de la competencia la capacidad de realizar un determinado proceso, por ejemplo, ensamblar- componente electrónicos, desarrollar programas de cómputo, supervisar personal de línea de producción. Este último estaría más en concordancia con el análisis funcional.

El paso siguiente consiste en identificar-definir las funciones que se deben cumplir. Por función se entiende en esta metodología a un área amplia de responsabilidades que agrupa a varias tareas (en esta metodología se parte de por lo menos seis tareas por función). Se expresa empezando con un verbo, debe tener un objeto y generalmente se acompaña por una condición. Por ejemplo, en la empresa de productos electrónicos, 'soldar componentes y partes electro-electrónicas'. A partir de los enunciados en las tarjetas en la pared, el grupo va revisando y analizando cuáles serán las funciones. Aquí es importante distinguir entre función y tarea: la primera se refiere a un resultado amplio, mientras que la segunda es un resultado específico y necesario para lograr la primera. Siguiendo con el ejemplo anterior, una tarea es 'estañar las puntas de los cables'.

Para definir las funciones, se sigue un proceso de discusión y construcción de consenso entre los miembros del grupo, hasta que sienten haber terminado con todas las posibilidades. El paso que sigue es ubicar los enunciados de tareas en cada una de las funciones. Las funciones son puestas en forma de una columna en la pared, en lo posible siguiendo una secuencia lógica de proceso; en las filas se van colocando las tareas que corresponden a éstas. Es probable que se requiera de una segunda ronda, de tormenta de ideas.

Los criterios para seleccionar una tarea son los siguientes:

- 1. Representa la unidad más pequeña de una actividad del proceso con un resultado palpable y con sentido;**
- 2. Resulta en un producto, servicio o decisión;**
- 3. Representa una unidad de trabajo asignable a una persona-;**
- 4. Tiene un punto de inicio y fin;**
- 5. Puede ser observado y medido;**
- 6. Se puede realizar en un corto periodo de tiempo;**
- 7. Se puede realizar independientemente de otras tareas"**
- 8. Consta de dos o más pasos.**

Esta parte se considera la más crítica y laboriosa dentro del DACUM, porque alrededor de estas tareas se construirá posteriormente el programa de formación. La pregunta básica a contestar es "¿qué tienes que hacer para poder cumplir con la función?"; el complemento a esta pregunta es la frase "El trabajador debe ser capaz de.....". Una vez identificadas las tareas, se trata de ordenarlas en lo posible, según la secuencia requerida para cumplir con la función.

Se expresan las tareas a partir de un verbo de acción que claramente refleje un desempeño observable, mostrando un principio y un fin de una acción, evitando expresiones que incluyan verbos como conocer, entender, apreciar, entre otros. Ni tampoco se permite incluir conductas, actitudes, habilidades, equipos e instrumentos de apoyo. Estas, si aparecen para más de una tarea, se incluyen en una lista por separado.

El verbo se expresa en la tercera persona, seguido por el objeto sobre el que actúa el trabajador (por ejemplo, en el caso de la empresa electrónica: cables). La condición son palabras o frases para clarificar y precisar el enunciado de la tarea (por ejemplo en la electrónica: estaña 'puntas' de cables). La expresión debe entenderse por sí sola y no depender de otras funciones o tareas. Se sugiere mantener cortas las expresiones, usar una terminología comúnmente utilizada en el proceso u ocupación, y evitar el uso de dos o más verbos a la vez en las expresiones.

Importante y a veces difícil es usar los verbos en una estructura jerárquica: el verbo usado en la descripción de la función debe ser más genérico en su naturaleza, que los utilizados en la descripción de las tareas.

Una vez concluida esta fase de identificación y expresión de las tareas, se prosigue enlistar a nivel de área o planta, los conocimientos y habilidades generales requeridos en la ocupación; las conductas y actitudes deseables-herramientas, equipo y materiales; perspectivas y tendencias a futuro. Los conocimientos y habilidades generales requeridos incluyen también competencias como toma de decisiones, resolver problemas, y habilidades interpersonales, que son calificaciones subyacentes de muchas de las tareas que se tienen que realizar para lograr la función.

La última etapa consiste en verificar y afinar las funciones y tareas identificadas. En este momento, el rol del facilitador cambia: de haber sido totalmente abierto y sin haber dado mayor direccionalidad en las etapas previas, ahora tiene que procurar que se obtenga un producto de calidad. Esto significa cuestionar expresiones que no son claras y sugerir verbos alternos cuando sea necesario. Se tiene que insistir en encontrar las expresiones más precisas y descriptivas, tratando de no extenderse demasiado en palabras para no perder la localización.

En esta etapa se busca también dar una secuencia a las expresiones de las tareas por función, siguiendo el orden del flujo productivo, de la importancia relativa de la tarea o bien, en orden del grado de dificultad.

Una vez concluido el mapa DACUM de funciones y tareas, se puede someterlo a juicio de un conjunto de trabajadores y supervisores, para verificar la importancia relativa de cada una de las tareas enunciadas. Esto permite generar una escala de prioridad para orientar a la actividad de formación.

El mapa DACUM, que expresa las funciones y tareas requeridas para lograr un desempeño destacado de j individuo en el área, representa los enunciados de un curriculum efectivo, basado en la realidad del proceso productivo.

Faltaría llegar a la definición de los criterios y evidencias de desempeño, para poder evaluar a la persona y guiar el proceso de aprendizaje. Para esto se han escogido dos métodos (SCID y AMOD) que podrían seguir al mapa DACUM, en razón de llegar no solo a los criterios de desempeño sino también a los insumos necesarios para construir guías de aprendizaje, cada uno de estos métodos contribuye para hacer operativa la evaluación del capacitando de la siguiente manera:

**SCID:** Se orienta a la profundización de los elementos de currícula obtenidos en la fase previa del DACUM describiendo los criterios que deben tomarse en cuenta.

**AMOD:** hace hincapié en la facilidad de su rápida aplicación por medio de una auto evaluación del capacitando.

## **4. Metodología para la implementación de un Modelo de Competencia Laboral.**

En este capítulo presentamos la descripción detallada de la metodología propuesta en la presente tesis para la implementación de un modelo de competencias, para analizar la identificación de competencias y como se lleva a cabo, abordaremos el método del Análisis Ocupacional, específicamente sus variantes **DACUM** (Designing a curriculum), **AMOD** (A model) y **SCID** (systematic curriculum instructional development).

### **4.1 Concepto de identificación de Competencias**

La identificación, definición o construcción de las competencias constituye el punto de partida que presenta un conjunto de requisitos entre los cuales destacamos dos:

- La exigencia de que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación
- La exigencia de que la identificación sea un proceso participativo.

El desempeño del trabajador es clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales. Puede afirmarse que la identificación de competencias es el proceso de analizar el trabajo para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión (competencias) que son movilizadas a fin de lograr los objetivos que tal ocupación persigue. Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o grupos o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias.

### **LOS MÉTODOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS**

En la acepción amplia de estudios ocupacionales, existen tres métodos muy conocidos para definir competencias:

- ▶ El Análisis ocupacional, que incluye a la familia DACUM/AMOD/SCID
- ▶ El Análisis Funcional
- ▶ El Análisis Constructivista.

Los tres tipos de métodos han tenido un desarrollo conceptual y cronológico que va desde el análisis ocupacional hasta el constructivista.

Quizás una manera rápida de identificarlos consiste en distinguir el objeto de análisis de cada uno:

**Análisis Ocupacional:** El puesto de trabajo y la *tarea*

**Análisis DACUM, AMOD, SCID:** El puesto de trabajo y la *tarea* para definir el currículum de formación

**Análisis Funcional (Mapa Funcional) :** La *función productiva*, con énfasis en la certificación de competencias

**Análisis Constructivista (ETED):** La *actividad trabajo*, el trabajo estudiado en su dinámica

## 4.2 El Análisis Ocupacional

En palabras de Pujol (1980), el análisis ocupacional "Es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio".<sup>1</sup> Ha sido y es muy utilizado en distintos ambientes para definir competencias, sobre todo en empresas de los Estados Unidos. Es el tipo de análisis que aplicaron intensamente las generaciones que han participado en las acciones de educación y trabajo en las décadas setenta y ochenta, y que hoy aún se utiliza en determinados casos.

La cédula del análisis ocupacional comienza con lo que se denomina la sentencia inicial para el puesto de trabajo: ¿Qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? El *cómo lo hace* constituye habitualmente el cuerpo del instrumento. La misma cédula tiene espacios para establecer las habilidades y destrezas necesarias y los conocimientos relacionados. En el caso de trabajo físico, se establecen también condiciones, por ejemplo, de coordinación ojo/mano, ojo/mano/pierna, etcétera, y el tipo de esfuerzo requerido. Estos análisis han permitido establecer escalas salariales basadas en factores tales como responsabilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico y ambiente de trabajo.

Hoy los puestos de trabajo cambian continuamente y tienen fronteras muchas veces difusas entre uno y otro, en un escenario organizacional que tiende a la polifuncionalidad y a la flexibilización y a veces hasta la desaparición de los puestos. Esto ha provocado cambios también en el análisis. Desde esquemas conductistas muy ortodoxos, los métodos de análisis han tenido desarrollos tales como el matemático (Guilbert, 1967) que buscaba identificar el estímulo y la

<sup>1</sup> Pujol, Jaime. *Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación*, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1980.

respuesta que el trabajador debía dar en cada caso; el método del *ejecutante experimentado (master performer)* por el cual se describía el mejor desempeño que se pudiera encontrar y después se validaba con otros casos, hasta la identificación que se hace hoy de competencias clave para las cuales se busca un desempeño conforme a estándares.

Entre las más importantes críticas que se le hacen a las formas ortodoxas de este método están las siguientes:

- ▶ Se centra en tareas y operaciones, con lo cual puede minimizar una serie de contribuciones del trabajador tales como su capacidad para resolver problemas, interactuar efectivamente y tomar decisiones
- ▶ Su foco en el puesto de trabajo le puede restar potencialidad para identificar competencias transferibles, muy valiosas en los actuales contextos de rápido cambio

Uno de los desarrollos más recientes sobre el análisis del trabajo lo constituyen la familia de metodologías DACUM, AMOD y SCID que se analizan a continuación:

### **4.3 El método DACUM (Developing a curriculum)<sup>2</sup>**

*El método DACUM es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas. Fue desarrollada originalmente en Canadá con el fin de recolectar información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajos específicos.*

Está considerada como una metodología útil y rápida en la descripción del contenido de las ocupaciones. Es una herramienta ampliamente utilizada en la preparación de los currículos para los programas de nivel técnico y en la elaboración de análisis del trabajo en los Estados Unidos y Canadá. Su difusión en América Latina también ha sido rápida y se cuenta con experiencias en varios países de la región. La metodología se aplica con algunas variaciones dependiendo de las instituciones y actores comprometidos en la promoción de este método.<sup>3</sup>

#### **4.3.1 Principios básicos de la metodología DACUM<sup>4</sup>:**

- ▶ Los trabajadores expertos<sup>5</sup>, pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro. Quienes se desempeñan en las ocupaciones objeto de análisis y desarrollan bien su trabajo son verdaderos expertos en tal tipo de trabajo. Aunque los supervisores y gerentes de línea pueden conocer mucho sobre el trabajo desarrollado usualmente, carecen del nivel de experiencia necesario para hacer un buen análisis de determinado trabajo.

---

<sup>2</sup> Desarrollando un curriculum.

<sup>3</sup> Uno de los promotores más importantes en los Estados Unidos es la Universidad del Estado de Ohio.

<sup>4</sup> Basado en: Ohio State University, Introduction to DACUM, 1995.

<sup>5</sup> En algunas versiones de la metodología DACUM se pide explícitamente que sean los mejores trabajadores.

- ▶ Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los trabajadores expertos desarrollan. *Un trabajador puede desempeñar una variedad de tareas que sus compañeros de trabajo y clientes internos aprecian mucho. En esto, las actitudes y el conocimiento por sí solos no son suficientes; su forma de hacer bien las cosas implica el desarrollo de actividades que si son conocidas por la empresa pueden facilitar una mejor capacitación para todos los demás.*
- ▶ Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan la aplicación de conocimientos, conducta y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos. *El DACUM da importancia a la detección de los factores que explican un desempeño exitoso por lo cual se orienta a establecer no solo las tareas, sino a obtener la lista de los factores. Especifica también las herramientas con las que interactúa el trabajador, para facilitar el entrenamiento práctico.*

El método DACUM se basa en el trabajo conjunto de supervisores y trabajadores quienes mediante la técnica de la lluvia de ideas describen sus ocupaciones. El proceso DACUM descansa en dos factores clave para su éxito:

- a) La selección correcta de quienes integrarán el panel de trabajadores
- b) La disponibilidad de un buen facilitador de la metodología.

Como es una metodología para facilitar el diseño curricular, algunas aplicaciones prevén la presencia de docentes o instructores, pero sobre este tema existen variadas posiciones como se explica más adelante.

a. Para la selección del panel de trabajadoras y trabajadores expertos, se suele sugerir:

- ▶ *Escoger los mejores trabajadores de la ocupación bajo análisis. Al respecto se insiste en su nivel de experiencia y su excelente desempeño en la ocupación bajo análisis.*
- ▶ *No incluir docentes ni supervisores en el panel. Los primeros tienden a guiar el panel hacia sus propias ideas sobre lo que debería ser un programa de capacitación. Por otro lado, la presencia de supervisores tiende a intimidar a los trabajadores y ocasiona que dejen de participar activamente. En este punto en particular existen discrepancias entre diferentes aplicaciones de la metodología.*

Algunas aplicaciones del DACUM se inclinan por facilitar la presencia de supervisores en el panel y la presencia de docentes o instructores, pero estos últimos en calidad de observadores.

#### **Participación de supervisores y observación de docentes o instructores.**

*"Una vez identificada el área donde se aplicará el taller DACUM, se selecciona un grupo de trabajadores considerados expertos por su desempeño demostrado y algunos de sus supervisores, para construir el mapa de funciones y tareas".*

*"... también pueden estar presentes observadores, por ejemplo instructores de capacitación o profesores de escuelas técnicas para que observen si sus cursos concuerdan con los requerimientos de la práctica productiva, o bien el personal que se encargará del desarrollo de las guías didácticas a partir de los resultados del taller". (Ohio State University, op. cit.).*



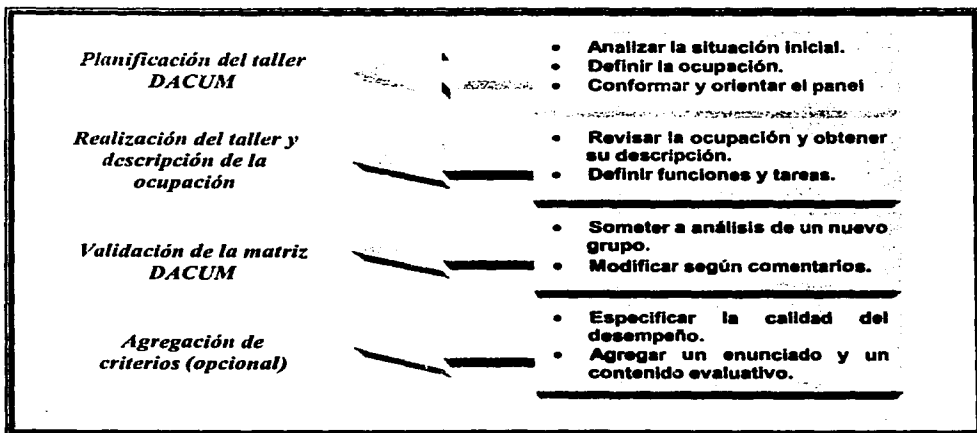
b. El segundo componente clave es la facilitadora o facilitador del taller DACUM. Es quien debe guiar al panel durante el proceso con objetividad y asegurando que el panel logre un consenso en la descripción de la ocupación. Debe vigilar el estado de ánimo del grupo y su ritmo de avance y asegurarse de que el panel reconozca y asuma el compromiso para redactar la descripción ocupacional en cuestión.

#### 4.3.2 Proceso de elaboración del DACUM

El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:

1. **Planificación del taller DACUM**
2. **Ejecución del taller**
3. **Elaboración de la descripción ocupacional**
4. **Validación**
5. **Agregación de criterios de desempeño (opcional)**
6. **Revisión final**
7. **Publicación.**

#### EL PROCESO PARA EL DACUM



## 1. Planificación Del Taller DACUM

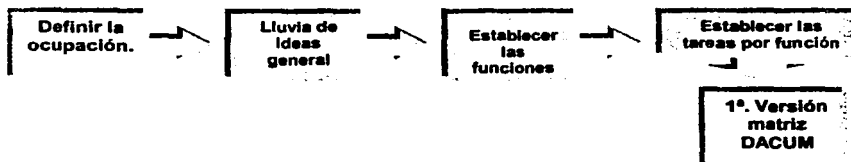
En este paso se suelen realizar varias actividades como son la identificación del área o de las áreas ocupacionales que serán objeto de la descripción mediante el DACUM. Usualmente, de manera previa al taller se especifican las ocupaciones que serán analizadas y se establecen los contactos con el facilitador de la metodología. Los gerentes de la organización laboral son informados de las características y ventajas de su aplicación y se puede realizar una divulgación hacia los trabajadores informándoles el proceso que se adelantará en la organización.

Productos fundamentales en esta etapa son:

- ▶ La identificación de las necesidades de análisis de ocupaciones de la empresa enmarcada en un diagnóstico conjunto de sus problemas de capacitación.
- ▶ La identificación de las ocupaciones que serán analizadas.
- ▶ La identificación de los servicios de consultoría para la ejecución del taller DACUM.
- ▶ La conformación del panel de trabajadores expertos (entre seis y doce)
- ▶ La especificación del área física para la realización del taller, así como los demás materiales requeridos (sala, cartones, cinta adhesiva, mesas y sillas).

## 2. Realización del taller y elaboración de la matriz DACUM

El panel se realiza después de elaborada la planificación del taller DACUM. El panel es esencialmente un trabajo grupal que a partir de la lluvia de ideas elabora, con la guía de la facilitadora o facilitador, la descripción ocupacional. El objetivo en esta etapa es elaborar la descripción de la ocupación en lo que se llama la matriz DACUM. El trabajo se desarrolla en varias etapas.



**Definir la Ocupación:** En la primera etapa se establece el objetivo de la ocupación bajo análisis. Normalmente se trabaja con base en un título de ocupación (ejemplo: soldador, auxiliar de enfermería, plomero, auxiliar de contabilidad), aunque también puede hacerse con base en una función general desarrollada en un empleo (trabajar en condiciones de seguridad e higiene; documentar procesos para sistemas de aseguramiento de calidad, etcétera).

**Lluvia de ideas:** Cuando se ha definido el ámbito del análisis, se efectúa una lluvia de ideas general con todas las funciones y tareas que los miembros del grupo libremente escriben en sus tarjetas. Inicialmente se fijan en el muro todas las tareas escritas por los trabajadores.

El o la facilitadora debe buscar el consenso del grupo para establecer las funciones que componen la ocupación bajo análisis. Una vez logrado este consenso, se procede a establecer las tareas que integran cada función. En esta etapa es factible que se presenten discusiones y que en varios casos deban ser resueltas por votación. El facilitador debe estar atento para mantener el nivel de atención y mantener los objetivos del trabajo presentes en el panel.

### ***Indicaciones para el trabajo en equipo mediante "lluvia de ideas"***

- ▶ Cada miembro del panel recibe un grupo de tarjetas en blanco para escribir las tareas sin ningún orden previo.
- ▶ Las tareas así descritas son fijadas en un muro o tablero. Cada miembro del panel debe estar abierto a aceptar las ideas expresadas en los otros cartones.
- ▶ Después de terminada la primera escritura de todas las tareas, deben ser agrupadas y suprimidas algunas, procurando acuerdo entre los participantes.
- ▶ Construir el consenso puede ocasionar algunos interesantes debates. En ocasiones, para construir el consenso se utiliza la votación.
- ▶ Cuando exista una tarea en la cual no pueda construirse consenso es mejor pasar sobre ella y dejarla pendiente, avanzar con otras y luego volver sobre aquella.
- ▶ Es importante dar crédito a todos los participantes en el taller DACUM y colocar sus nombres en las tarjetas elaboradas.
- ▶ El facilitador debe mantenerse atento y reforzar y motivar a los panelistas para que participen activamente.

Durante todo el proceso, muchas de las tarjetas serán eliminadas al comprobarse que están repetidas o que sus contenidos pueden fusionarse o que no contienen tareas realmente desempeñadas, etcétera. Las tarjetas que quedan van expresando el mejor nivel posible de descripción de funciones y tareas integrantes de una ocupación utilizando la matriz DACUM.

### **Criterios para identificar una tarea**

- ▶ implica una acción que modifica un objeto observando condiciones dadas.
- ▶ Mientras la función se centra en el qué se hace; la tarea se refiere usualmente al cómo se hace. Está conformada por un conjunto de pasos (estos son operaciones elementales)
- ▶ Es desarrollada por un trabajador como parte de un área de su trabajo (de una función)
- ▶ Es observable, verificable, repetible, medible en tiempo.

Fuente: adaptado de Mertens, 1997.

**Establecer las funciones:** Luego de terminar esta etapa, se realiza una primera depuración y se establecen las funciones. Una función es entendida en el DACUM como un área amplia de responsabilidades que está conformada por varias tareas (Mertens, 1997). Normalmente, una ocupación se logra descomponer en entre seis y nueve funciones.

## Sugerencias para redactar funciones

Es conveniente acordar la forma de redacción de un enunciado con tres componentes:

**VERBO**  
(acción)



**OBJETO**  
(al que se le aplica)



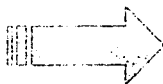
**CONDICIÓN**  
(especificación o restricción)

Ejemplo:<sup>6</sup>

**BARNIZADOR** : Dar terminado a los muebles.

### FUNCIÓN

Aplicar el barniz y  
laqueado a los  
muebles ya  
armados.

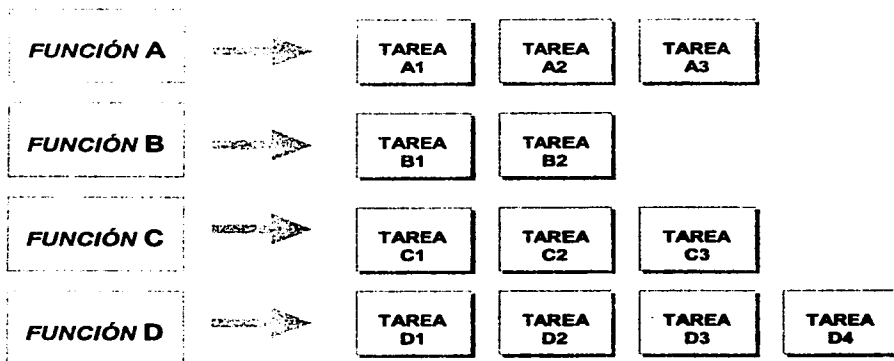


### TAREAS

- Preparar la superficie dándole acabado con la lija.
- Eliminar imperfecciones resonando con preparados.
- Entintar el mueble con los colores elegidos.
- Dar primer capa de barniz y preparar el laqueado.
- Aplicar laca.
- Pulir y abrillantar manualmente.

## Modelo básico de la matriz DACUM.

**OCUPACIÓN:**



\* En algunas aplicaciones del DACUM se habla de subfunción, en lugar de Tarea.

<sup>6</sup> Para una mejor comprensión de este capítulo se citan ejemplos de una empresa que fabrica muebles de madera; obtenidos a través de la metodología DACUM y adaptados de:  
*Muebles de madera: Una guía para mejorar su empresa.* Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, 1999.

A esta primera versión de la matriz se deben agregar las siguientes especificaciones:

- **Habilidades generales**
- **Conocimientos requeridos**
- **Actitudes y conductas**
- **Máquinas, equipos y materiales utilizados.**

Las versiones generales de la metodología incluyen la anterior especificación para la ocupación (para toda la matriz), pero también puede especificarse para cada una de las funciones e incluso, dependiendo de la complejidad de la ocupación y de las tareas realizadas, puede especificarse para cada una de las tareas.

Antes de validar la matriz se sugiere una intervención adicional del facilitador con el fin de perfeccionar la descripción ocupacional en los siguientes aspectos:

- *Cuestionar la redacción de tareas que no sea clara o parezca confusa*
- *Cuestionar la utilización de verbos imprecisos o muy generales*
- *Revisar que algunas tareas usualmente desapercibidas no estén mal desarrolladas (ejemplo: preocupación por la calidad, el medio ambiente, los desechos, la seguridad)*
- *Sugerir formas más claras para las expresiones de las funciones y tareas.*

Para más ilustración puede verse la siguiente matriz DACUM terminada.<sup>7</sup>

<b>MATRIZ DACUM: CARPINTERO</b>				
<b>FUNCIÓN</b>	<b>TAREAS</b>			
<b>A. Cortar la madera para el mueble.</b>	<b>A1.</b> Realizar los trazos en la madera con las medidas y especificaciones del mueble.	<b>A2.</b> Efectuar los cortes en la madera.	<b>A3.</b> Cantear y cepillar la madera hasta reducirla al tamaño exacto requerido para pulir y eliminar desigualdades.	
<b>B. Ensamblar las piezas de madera para formar el mueble.</b>	<b>B1.</b> Unir las piezas de madera según lo requiere el diseño.	<b>B2.</b> Aplicar pegamento adhesivo.	<b>B3.</b> Presionar las piezas para su pegado.	<b>B4.</b> Perforar la madera para fijar el ensamble con tornillos y/o clavos.
<b>C. Preparar el mueble armado para el acabado final.</b>	<b>C1.</b> Sellar o cubrir las cabezas de clavos y tornillos con resonador para madera para lograr una superficie lisa.	<b>C2.</b> Lijar los excedentes de resonador hasta eliminar desigualdades.		

<sup>7</sup> Tomado de : *Muebles de madera: Una guía para mejorar su empresa.* Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, 1999.

## Conocimientos Generales y Habilidades

- Identificación de tipos de madera.
- Medición en sistema métrico decimal e inglés.
- Interpretación de planos de diseño de muebles de madera.
- Cuantificación de material.
- Preparación y aplicación de tintas para madera.
- Preparación y aplicación de barnices.
- Identificación de los tipos de acoplamiento en madera.
- Principios para realizar muebles y acabados de madera.
- Operación de maquinaria y equipo de carpintería.
- Principios de geometría.
- Clasificación de cortes de madera.
- Aplicación de las normas de seguridad e higiene para trabajos con madera.

## Conductas del trabajador.

- Puntual.
- Honesto.
- Precavido.
- Observador.
- Ordenado.
- Ágil
- Cooperativo.
- Accesible.
- Organizado.
- Creativo.
- Amable.
- Productivo.
- Con Iniciativa.
- Sociable.
- Responsable.

## Herramientas, equipos, suministros y materiales:

- Banco de trabajo.
- Sierra manual.
- Sierra de Ingletes.
- Sierra de cola de rata.
- Sierra de marquetería o de calar.
- Sierra de arco y/o eléctrica.
- Serrucho.
- Gariopa.
- Martillo de cabezal entero.
- Martillo de cabezal hendido.
- Tenazas.
- Mazo.
- Taladro eléctrico o manual.
- Brocas.
- Vástagos de barrena.
- Destornillador y desarmador.
- Grapas
- Lezna.
- Pulidora eléctrica.
- Cepillo de alisar.
- Esmeril.
- Madera.
- Cintas de medir y reglas.
- Lápiz.
- Tornillos y clavos.
- Papel lija.
- Sellador y resanador.
- Protectores de cartón o unical.

### 3. Validación de la Matriz DACUM

Una vez terminada la primera versión de la matriz DACUM es necesario establecer su solidez y la representatividad del trabajo que describe. Al efecto se sugiere someterla a la revisión de un grupo nuevo de trabajadores. En esta etapa ya es deseable que sea analizada también por supervisores (si no participaron en la elaboración, siguiendo una de las líneas metodológicas que sugieren no incluirlos para no inhibir la participación). Del mismo modo, los docentes o instructores pueden opinar ahora sobre la matriz DACUM.

Al efecto se distribuyen copias de la matriz entre los trabajadores, supervisores y docentes o instructores. Se sugiere incluso fijar una matriz en alguna cartelera visible a los trabajadores para que la conozcan y hagan sugerencias. Esto desata un interesante proceso de participación. Este proceso no debería tomar más de cuatro semanas, ( Jones, 2000).

A continuación se convoca de nuevo el panel junto con los supervisores más cercanos al trabajo en análisis; así se *confirma el panel de validación*. La relación de supervisores a trabajadores no debería exceder de 1 a 5. Entonces todos los comentarios recabados son analizados por el Comité y se adoptan las modificaciones requeridas usualmente por consenso.

Una vez terminada la validación, la matriz puede ser fácilmente utilizada como referente para capacitación, evaluación o formación. Como se verá adelante, se puede aplicar la variante AMOD para adicionar un criterio curricular y de aprendizaje en la descripción ocupacional.

### 4. Posibilidad de agregar Criterios de Desempeño

Una variación interesante en el DACUM es la posibilidad de incluir criterios de desempeño y salvar así una de sus más fuertes debilidades hacia la evaluación. Esto se puede hacer cuando se requiere trabajar con un estándar más detallado que facilite la objetividad de la evaluación. En algunas aplicaciones metodológicas ya se han agregado descripciones para juzgar si la tarea establecida ha sido bien ejecutada.

*Un criterio de desempeño es un enunciado que permite juzgar la calidad de la tarea bajo análisis. Dicho de otro modo, permite analizar si el trabajo que describe esa tarea, ha sido bien hecho. Normalmente el criterio de desempeño se construye con un enunciado relacionado con la tarea y un contenido evaluativo sobre ese enunciado. Es una forma diferente a la redacción de tareas donde se utilizaba la forma verbo, objeto, condición.*

En este caso, el facilitador debe estar atento a que no se generen confusiones en los conceptos, ni en la forma de entender los criterios de desempeño, ni que se redacten tareas como criterios.

Normalmente, el criterio de desempeño responde a la siguiente pregunta:

**¿Cómo saber si la tarea fue bien hecha?**

### **Ejemplo de criterios de desempeño**

**Ocupación:** Diseño de muebles.

**Función:** diseñar el mueble según los requerimientos del cliente o sobre un modelo ya establecido.

### **Criterios de desempeño**

- El mueble dibujado especifica dimensiones y características.
- El material elegido es el indicado para el tipo de diseño.
- La lista de material elegido incluye precios para estimar el costo y determinar el precio.

Conviene anotar respecto de los criterios de desempeño que su inclusión en la metodología DACUM toma el concepto y forma de elaboración tal como existe en el Análisis Funcional para las normas de competencia.

## **5. Publicación de la matriz DACUM**

A este nivel de elaboración, la matriz DACUM ya puede ser divulgada y utilizada para los fines de capacitación, reclutamiento, diseño de programas formativos, etcétera. Se sugiere publicarla con la fecha de elaboración y dando los créditos a todos los trabajadores que participaron en su elaboración.

### **4.3.3 Fortalezas y debilidades del DACUM**

Una de las principales ventajas del DACUM es su corto tiempo de realización, en especial comparado con otros métodos de análisis ocupacional. Pero quienes utilizan el método, argumentan otros puntos fuertes. (Bailey y Merritt, 1995):

- *Utiliza un lenguaje sencillo y evita términos técnicos.*
- *Puede ser implementado por los empleados, empleadores y educadores sin necesidad de un especialista académico.*
- *El facilitador solamente fortalece el papel jugado por los miembros del panel; en el grupo se genera una fuerte interacción.*
- *Es un método flexible en cuanto a la profundidad con que puede ser desarrollado facilita una descripción ocupacional fácil de entender tanto por los educadores como por los empleadores y empleados.*
- *En Estados Unidos y Canadá tiene una fuerte acogida entre los responsables de elaborar estándares de habilidades.*
- *Los productos nacen de los trabajadores y ello disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara mejor las descripciones ocupacionales.*

(Mortens, 1997).



También se argumentan algunas desventajas para el DACUM, siendo la más fuerte la posibilidad de subdividir las actividades de trabajo en sus partes, con una estrecha visión de los roles que juegan los trabajadores. En efecto, las descripciones suelen quedarse en tareas (Bailey y Merritt, 1995), lo cual contrasta con la tendencia cada vez mayor de dar autonomía a los trabajadores debido a que su desempeño tiene un alto componente de situaciones y circunstancias en las que debe aplicar sus conocimientos y habilidades para resolver situaciones inesperadas o problemas imprevistos.

Otras desventajas que se atribuyen al DACUM son:

- **Los materiales didácticos elaborados pueden estar orientados de modo excesivo a tareas y descuidar el contexto en el que se da el desempeño y su complejidad.**
- **Al reducir el papel del trabajador a una serie de funciones y tareas, genera un fuerte parecido con la concepción Taylorista de diseño del trabajo. De esta forma puede ocurrir que su interés se centre más en la descripción de las tareas y descuide el contexto organizacional y el objetivo final de la ocupación en análisis.**
- **Mientras el DACUM se suele aplicar a nivel de ocupación y aun de puesto de trabajo, el análisis funcional puede efectuarse desde el nivel de sector y empresa con una visión más sistémica del trabajo y su contexto.**

Este último punto es también compartido por Mertens (1997) cuando afirma que se descuida el análisis de aspectos como las actitudes, el liderazgo, la comunicación y las interacciones sociales que acontecen en el ambiente laboral. Agrega el riesgo de efectuar una inadecuada selección del panel que desemboque en trabajadores no representativos y, por tanto, en un ejercicio inútil.

#### **4.4 El método AMOD.**

El AMOD recibe su denominación por la expresión A MODel. Este es efectivamente un modelo que utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo formativo. La principal innovación del AMOD es su mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación. Además, aporta mayores bases para la evaluación.

El proceso inicial para realizar el AMOD es igual al DACUM; se planifica el proceso, se organiza el panel de expertos, se lleva a cabo la lluvia de ideas utilizando las tarjetas que son fijadas en un muro para que todos las visualicen siempre. A partir de las tarjetas, con el apoyo del facilitador se van depurando las funciones poco claras o las que están repetidas. De este modo se establecen las grandes funciones y luego las tareas que componen cada una de las funciones<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Ministerio de Trabajo, Dirección Nacional de Empleo (DINAE). *Una experiencia con el método AMOD.*

#### **4.4.1 El ordenamiento AMOD según la complejidad de las tareas**

Hasta aquí el proceso del AMOD es idéntico al del DACUM, pero en adelante se realiza un ordenamiento según la complejidad de las tareas por cada función. Se trata de organizar las tareas que componen cada función empezando por las más simples y avanzando hacia las más complejas. Ello debe hacerse para cada una de las funciones.

Al finalizar esta organización se tendrán todas las funciones con sus respectivas tareas ordenadas por el criterio de complejidad. Así, se construye una visión de la ocupación y de los diferentes grados de complejidad de las funciones y tareas que la componen.

#### **4.4.2 El ordenamiento según el criterio de aprendizaje: aproximándose al currículo**

En esta fase, el criterio de ordenamiento ya no se hace a partir de la complejidad de las funciones y tareas. En este momento, el sentido de organización cambia para mostrar la forma en que debería estructurarse el currículo de aprendizaje de la ocupación.

***En el AMOD, se trata de tomar las tareas, aun desde diferentes funciones, y organizarlas siguiendo el criterio:***

- *¿Con qué empieza la formación?*
- *¿Con qué continúa?*
- *¿Con qué termina la formación?*<sup>9</sup>

Se conforman de esta manera grupos de tareas provenientes de diferentes funciones y agrupadas con el criterio de facilitar el aprendizaje de la ocupación. El nivel de complejidad para el aprendizaje puede llevarse con el criterio de lo práctico a lo teórico; o de lo más simple a lo más complejo. En algunos casos los expertos pueden mezclar según su opinión, los dos criterios, para acercarse a las condiciones reales en que se lleva a cabo el aprendizaje para la ocupación en análisis.

El resultado es una matriz con módulos que agrupan tareas correspondientes a diferentes funciones. En cada módulo se incluyen tareas de un nivel de complejidad similar que va complicándose a medida que se avanza de un módulo a otro módulo.

---

Uruguay, 1999.

<sup>9</sup> Mertens, Leonard, *Metodología AMOD para la construcción de un currículum de capacitación*, Seminario taller, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Buenos Aires, septiembre de 1998.

### Proceso general del AMOD

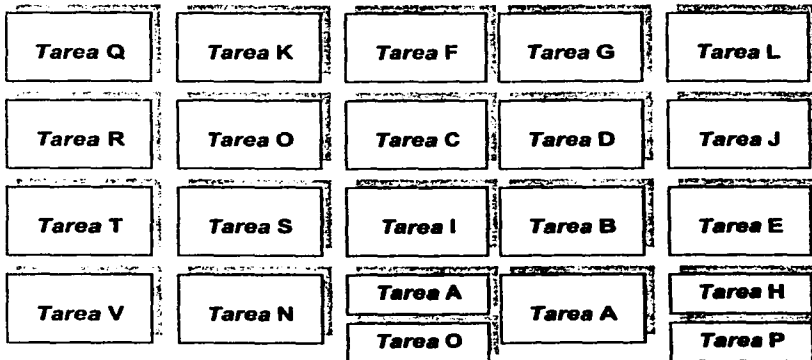
- Realizar proceso DACUM hasta obtener la matriz validada.
- Ordenamiento de las tareas de cada función; desde la más fácil hasta la más difícil.
- Estructurar «módulos» combinando tareas aun de diferentes funciones, con el criterio de facilitar el aprendizaje. Este criterio consiste en colocar los módulos en orden de complejidad; es decir: ¿con qué debe empezar el aprendizaje? ¿Con qué continúa? ¿Con qué termina? Al efecto puede usarse el criterio de ir de lo más fácil a lo más difícil, o de lo particular a lo general, o el que señale la experiencia del grupo.

Cuando está disponible la matriz AMOD, deberá llevarse a cabo un proceso de revisión y validación que garantice su representatividad. Una vez terminado esto, estará lista para llevar a cabo el proceso de formación, como también para ser usada con fines de evaluación y autoevaluación. Esta parte se desarrolla más adelante en este texto, en la unidad correspondiente a la evaluación de competencias.

En la siguiente gráfica se puede observar la representación de las sucesivas etapas del AMOD. Nótese que las tres primeras corresponden al DACUM. En efecto, el primer gráfico representa el resultado de la lluvia de ideas con las diferentes tareas desempeñadas (marcadas con letras).

#### Paso 1: Lluvia de ideas sobre las tareas que componen la ocupación.

##### Resultado lluvia de ideas:



Después se realiza una primera depuración que consiste en revisar y eliminar las tareas repetidas o que no sean relevantes; también pueden fusionarse algunas con otras. El resultado es una lluvia de ideas depurada.

## Paso 2: Depuración de las tareas

Lluvia de Ideas depurada:

Tarea K	Tarea F	Tarea G	Tarea L
Tarea O	Tarea C	Tarea D	Tarea J
Tarea M	Tarea I	Tarea B	Tarea E
Tarea N	Tarea A	Tarea P	Tarea H

Hasta aquí tenemos solamente una lluvia de ideas sobre las diferentes tareas a ser desempeñadas para llevar a cabo la ocupación. En el paso 3 se deben agrupar estas tareas por funciones. Se trata aquí de establecer las grandes funciones que integran la ocupación y las tareas que integran a cada una. El resultado es la matriz DACUM, base fundamental del AMOD.

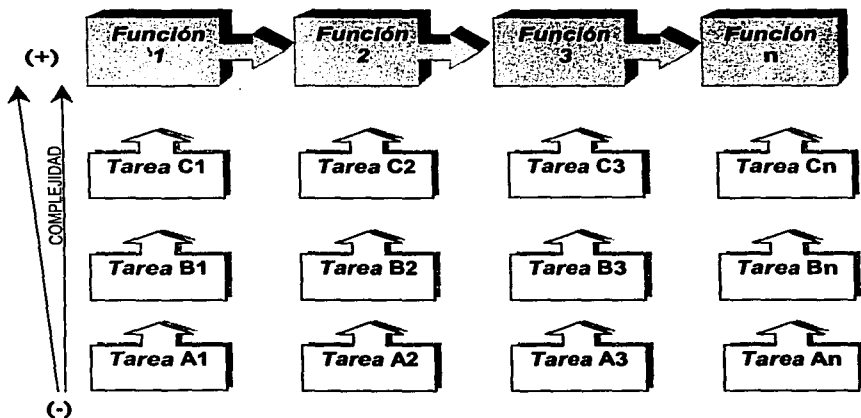
**Paso 3: Establecer las funciones y las tareas por función. Matriz DACUM.**

Lluvia de Ideas depurada:

<b>FUNCIÓN 1</b>	<b>FUNCIÓN 2</b>	<b>FUNCIÓN 3</b>	<b>FUNCIÓN 4</b>
Tarea H	Tarea F	Tarea J	Tarea L
Tarea D	Tarea O	Tarea D	Tarea G
Tarea M	Tarea I	Tarea E	Tarea B
Tarea N	Tarea A	Tarea P	Tarea K

Enseguida empieza el proceso AMOD propiamente dicho; esto es, el ordenamiento de las tareas según su grado de complejidad, desde la más compleja a la más simple. Este ordenamiento de complejidad se realiza para las tareas dentro de cada una de las funciones.

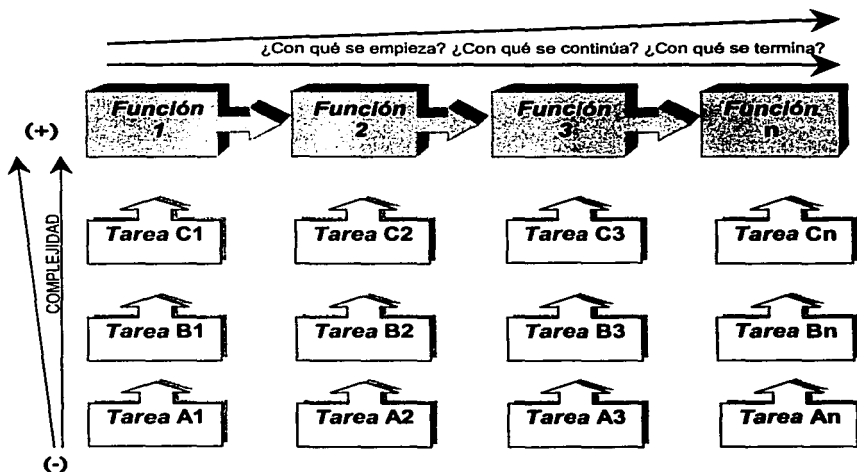
**PASO 4: Ordenar las tareas en orden de complejidad dentro de cada función**



Se obtiene así un orden que va de las más sencillas (abajo) a las más complejas (arriba). Finalmente se reorganizan las funciones siguiendo el orden en que es más conveniente incluirlas en el currículo. El orden final de las funciones permitirá responder a las preguntas: ¿Con qué comienza? ¿Con qué continúa? ¿Con qué termina el aprendizaje?.

Una vez efectuado este ordenamiento, es muy probable que las funciones se conviertan en módulos de aprendizaje; y estos, a su vez, se conformen por cada una de las tareas que integran cada módulo.

**Paso 5: Ordenar las funciones según la lógica del aprendizaje**



Una regla clave para efectuar la agrupación de las tareas en cada módulo de formación es la de asignarlas siguiendo su orden de complejidad. Nunca se asignará una tarea a un módulo, si la tarea que la precede en su respectiva columna no ha sido asignada previamente.

Como queda visto, el método AMOD mantiene la misma ventaja de rapidez y simplificación del DACUM. Como pariente cercano que es, admite las mismas críticas en cuanto a su limitación para ver la globalidad del proceso de trabajo al centrarse solo en la ocupación.

#### 4.5 El SCID (*Systematic Curriculum and Instructional Development*)<sup>10</sup>

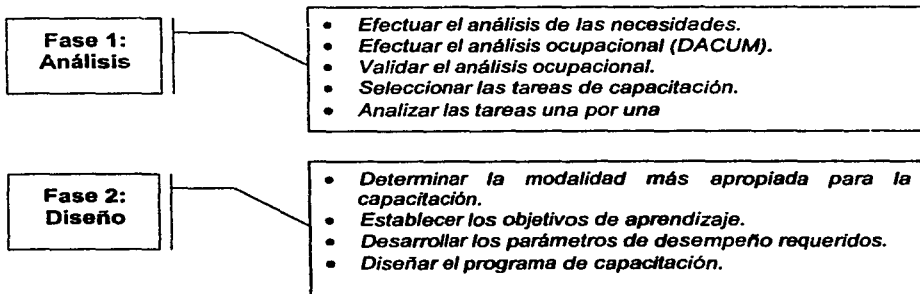
El SCID (Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículum) es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, presentada como de alta calidad, en un tiempo corto y a bajo costo.<sup>17</sup> En realidad, lleva a cabo un análisis bastante detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM.

El DACUM y el SCID guardan una estrecha relación, porque el DACUM hace parte de la metodología de desarrollo curricular del SCID. Esencialmente para aplicar el SCID se debe iniciar elaborando la matriz DACUM y de ahí en adelante se sigue con los pasos que se referirán a continuación.

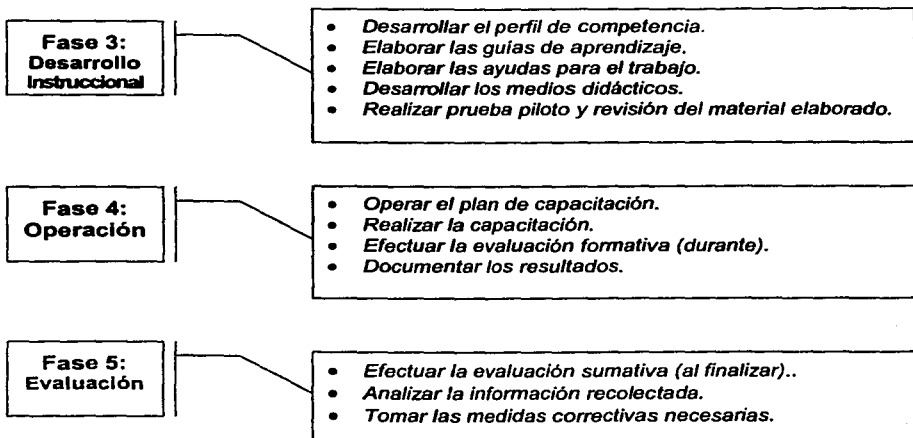
También puede realizarse el proceso del SCID tomando como base alguna otra forma de descripción de subprocesos integrados al ejercicio de una ocupación. Al respecto, Mertens (1997) sugiere emplear la identificación de subprocesos a partir de entrevistas y observaciones de trabajadores expertos (*master performers*).

El volumen de trabajo que exige el nivel de detalle del SCID es de tal magnitud que se suele sugerir (Mertens, 1997) hacerlo a partir de familias de funciones, ojalá las más representativas a fin de evitar el desestímulo del grupo por el trabajo excesivamente detallado.

##### 4.5.1 El proceso del SCID.



<sup>10</sup> Van der Werff, Karel, *Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículum, Explicación General*, OIT, INATEC, Gobierno de los Países Bajos, Nicaragua, 1999.



Fuente: Adaptado de Center on Education and Training for Employment., Ohio State University, 1999.

## 1. La fase de análisis del SCID

En la *fase de análisis* del SCID se lleva a cabo una detallada revisión de las tareas que integran cada función establecida en la matriz DACUM. Este análisis detallado implica desagregar cada tarea en sus pasos constitutivos.

*Para cada paso del análisis SCID se define lo siguiente (Van der Werff, 1999):*

- El parámetro estándar de ejecución
- Las necesidades de equipos y herramientas
- Los conocimientos técnicos aplicados
- Los aspectos de seguridad e higiene
- Las decisiones que debe tomar el trabajador
- Las indicaciones más importantes a tener en cuenta en la ejecución de la tarea
- Los errores más comunes que puede cometer.

Usualmente es necesario construir una matriz adicional para representar por cada paso los datos mencionados. De este modo se tendrían dos matrices en el SCID (para la fase 1 de análisis de la ocupación):

- La primera es la matriz tradicional tipo DACUM
- La segunda es la matriz de desagregación de pasos para cada tarea (una matriz con los pasos por cada tarea, pueden verse ejemplos al final de esta sección).



Estas sucesivas especificaciones son las que hacen del SCID un método altamente valorado para el diseño de currículos formativos debido a que permite allegar toda la información necesaria para establecer los materiales didácticos, las guías de aprendizaje, la guía para el docente y los demás materiales que incluye. Sin embargo, la excesiva especificación puede enfatizar la crítica que se hace del DACUM, esta vez para el SCID, en el sentido de compartimentar demasiado los componentes explícitos del trabajo perdiendo de vista los procesos complejos de interacción y las competencias de comunicación y trabajo en equipo que muchas veces son la clave del desempeño.

## **2. En la fase de diseño del SCID:**

- Se establecen las estrategias (modalidades y métodos de entrega) para la ejecución del programa formativo
- Se establecen los objetivos del programa de formación.
- Se diseñan los instrumentos de evaluación del aprendizaje y
- Se especifica la logística requerida para ejecutar el programa formativo. La especificación logística del programa incluye la definición del proceso de ingreso de alumnos (cuándo, quién lo efectúa, dónde); las necesidades de formación de los docentes, la sede para ejecutar la formación, maquinarias, equipos didácticos y materiales formativos, duración del curso y recursos de financiamiento necesarios para su ejecución.

## **3. El desarrollo instruccional incluye:**

- La definición del itinerario del programa de formación y
- Las posibilidades de certificación parcial o total de acuerdo con las funciones y tareas consideradas.

Enseguida se elaboran las cartillas guía para los alumnos, los medios didácticos de apoyo y la guía para el docente. Se debe hacer una revisión detallada del currículo desarrollado antes de ser puesto en ejecución.

Luego viene la fase de *operación o ejecución de la capacitación*, de acuerdo con lo planificado, teniendo en cuenta que el SCID exige realizar la evaluación formativa de los aprendizajes y documentar la operación.

Por último, el SCID incluye la realización de una *evaluación sumativa* (al final de la ejecución) que permita analizar la ejecución y generar retroalimentación para una posterior aplicación del programa de formación.

**MATRIZ 2: DESAGREGACIÓN DE CADA UNO DE LOS PASOS POR TAREA.**

<b>OCUPACIÓN: CARPINTERO</b>						
<b>TEAREA A2: EFECTUAR LOS CORTES EN LA MADERA.</b>						
<b>Pasos</b>	<b>Patrón De Ejecución</b>	<b>Equipos Herramientas</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Decisiones</b>	<b>Indicación</b>
<i>Operaciones ejecutadas para realizar la tarea</i>	<i>Indicaciones para realizar bien cada paso</i>	<i>Descripción detallada de cada paso.</i>	<i>Básicos, de procedimiento y aplicados</i>	<i>Medidas de protección</i>	<i>Que decisiones debe tomar para realizar el trabajo</i>	<i>Datos clave para las decisiones que toma</i>
<b>A2.1</b> Prepara los materiales necesarios	Reúne todos los elementos necesarios según el modelo.	Madera, reglas de señalizar	Materiales y utensilios para cortar madera	Uso de materiales de protección	Seleccionar los materiales a emplear	Basarse en el conocimiento de corte de madera
<b>A2.2</b> Realiza los cortes en la madera	Sigue los trazos marcados en la madera.	Sierra manual o eléctrica, serrucho.	Tipos de acoplamiento y clasificación de cortes de la madera.	Uso de materiales de protección		
<b>A2.3</b> Elimina rebabas de la madera cortada.	Rebaja cualquier desigualdad o astilla de la madera	Lija, garlopa	Forma de lijar una madera.	Uso de materiales para protección		

En la etapa de diseño se establecerán los módulos formativos asociados a las unidades de competencia.

A modo de ejemplo, la función:

**B.- Ensamblar Las Piezas Para Formar Mueble.,** puede ser la base del módulo de formación: **Técnicas Básicas Para Armar Muebles.**

**OCUPACIÓN: Carpintero.**

Función	Módulo De Formación Asociado
<b>B. Ensamblar las piezas para formar el mueble</b>	<b>B. Técnicas básicas para armar muebles</b>
<b>Tarea:</b>	<b>Objetivos de aprendizaje.</b>
B1. Unir las piezas de madera según lo requiere el diseño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir los cortes y ensamblajes de las piezas de madera aplicando las técnicas correspondientes.</li> <li>• Señalar en que caso se emplea cada una de las herramientas de ensamble y los cuidados que deben observarse.</li> <li>• Identificar los tipos y formas de realizar uniones.</li> <li>• Procedimientos para armar muebles de madera con o sin pegamento.</li> </ul>
	<b>Contenidos básicos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazo y corte de piezas.</li> <li>• Tipos de mazos, prensas y sargentos.</li> <li>• Tipos de espigas, pernos, ranuras y lengüetas.</li> <li>• Uniones a media madera.</li> <li>• Unión dentada.</li> <li>• Unión por cola de milano.</li> <li>• Unión por escopleadura.</li> </ul>

A partir de la especificación de los módulos, objetivos y contenidos de aprendizaje, el método prevé la elaboración de los materiales. Usualmente se desarrolla un folleto didáctico por cada una de las funciones de la matriz; con el siguiente contenido:

- **Nombre de la función y del módulo de formación asociado**
- **Objetivos de aprendizaje**
- **Prerrequisitos (módulos anteriores requeridos para cursar el módulo actual)**
- **Actividades de Aprendizaje: Prescripción de prácticas y actividades de clase que conducen al logro de los objetivos de aprendizaje**
- **Hoja de instrucción: Contenidos teóricos sobre el módulo**
- **Hoja de autoevaluación: Preguntas para que el participante evalúe su nivel de avance.**
- **Examen de ejecución: Actividades prácticas que el participante deberá efectuar a fin de ser certificado.**

Las etapas posteriores del SCID son: la ejecución del aprendizaje y la evaluación del programa como un todo. De esta forma se cerraría el ciclo analizando si se elevó el nivel de competencia de los participantes, si los contenidos tuvieron relevancia con el empleo y otras variables como la evaluación que hacen los empleadores sobre la calidad de los egresados.

#### **4.6 La estandarización o normalización de competencias.**

El objetivo de las metodologías descritas hasta ahora es el de lograr la mejor descripción posible de los desempeños laborales que las personas deben ser capaces de obtener. Pero estos desempeños deben ser especificados claramente para que sirvan como referentes a la formación, evaluación y certificación. Estas especificaciones se suelen consignar en formatos que incluyen informaciones sobre: los criterios para juzgar la calidad del desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el campo o ámbito de aplicación. Este conjunto es el que conforma un estándar de competencia laboral.

##### **Concepto De Normalización**

*Una norma de competencia es la especificación de una capacidad laboral que incluye por lo menos:*

- **La descripción del logro laboral**
- **Los criterios para juzgar la calidad de dicho logro**
- **Las evidencias de que el desempeño se logró**
- **Los conocimientos aplicados y**
- **El ámbito en el cual se llevó a cabo.**

*La especificación señalada es asumida por un determinado colectivo que incluye a trabajadores, empleadores, instituciones educativas y, en el caso de los sistemas nacionales normalizados, el sector gobierno.*

Leemos en Cinterfor: *“La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador... Es una clara referencia para juzgar la competencia o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.”* (Cinterfor/OIT, 1999). En el caso del sistema normalizado de certificación de México, una norma indica lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que debe demostrar la competencia y las evidencias que demostrarán las competencias (Conocer, 1998).

El sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos, en diversos ambientes laborales. Normalizar no es homogeneizar ni uniformar, es identificar algunos elementos comunes característicos y tratar como común lo común y como diferente lo diferente. Cabe comentar las ventajas que tiene la normalización, y no solo en este campo.

*"La competencias", dice Mertens (1996), incluye "varios tipos de estándares reproducibles en varios contextos (puestos de trabajo, empresas)". En un resumen del mismo autor podemos decir que el estándar "constituye el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. La norma es una respuesta a la pregunta sobre ¿cuánto es suficientemente bueno?", y como respuesta incluye varios elementos:*

- a) Criterios de desempeño: márgenes de ganancia, velocidad de producción, errores, desperdicios y otros;
- b) Definición de tiempo (frecuentes en educación);
- c) Definiciones mínimas y objetivos: para niveles de entrada y para obtener cierto nivel o tipo de reconocimiento. (Mertens, *op. cit.*).

La norma de competencia puede devenir, con relación al mercado de trabajo externo —dice Mertens— en un sistema de *"información dinámica de lo que los procesos productivos demandan"* a los trabajadores, *"convirtiéndose así en elementos orientadores para el sistema educativo"* y que señala lo que el individuo sabe hacer. Un sistema así *"mejoraría la ocupabilidad de las personas, siempre y cuando las normas"* sean transferibles entre empresas y se actualicen periódicamente.

En la siguiente gráfica se muestra la forma más conocida de una norma de competencia, usualmente en el modelo inglés y mexicano.

### Contenido clásico de una norma de competencia

<p><b>Unidad de competencia:</b> La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Está conformada por el conjunto de realizaciones profesionales. <i>(obtenida del mapa funcional).</i></p>					
<p><b>Realización profesional:</b> La descripción de un resultado laboral que un trabajador es capaz de lograr <i>(obtenida del mapa funcional).</i></p>					
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.</p>	<p><b>Evidencias requeridas:</b></p> <p><b>Evidencias de desempeño:</b></p> <table border="0"> <tr> <td><i>Desempeño directo</i></td> <td><i>Evidencias de producto</i></td> </tr> <tr> <td>Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo</td> <td>Resultados tangibles derivados del desempeño.</td> </tr> </table>	<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>	Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	Resultados tangibles derivados del desempeño.
<i>Desempeño directo</i>	<i>Evidencias de producto</i>				
Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	Resultados tangibles derivados del desempeño.				
<p><b>Campo de aplicación:</b></p> <p>Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en el marco del cual, se desarrolla la competencia.</p>	<p><b>Evidencias de conocimiento y comprensión:</b></p> <p>Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.</p> <p>Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.</p>				
<p><b>Guía para la evaluación:</b></p> <p>Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de la competencia.</p>					

Ya aplicado este formato a un caso concreto, se obtiene el ejemplo siguiente:

<b>Area ocupacional: Adquisición Y Almacenamiento De Insumos.</b>				
<b>Unidad de competencia:</b> <i>Organizar y gestionar la adquisición y el almacenamiento de los insumos de la empresa.</i>				
<b>Realización profesional:</b> <i>Adquirir y organizar los recursos materiales, inventariar y controlar existencias, según normas internas.</i>				
<b>Criterios de desempeño:</b>		<b>Evidencias de desempeño:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comprueba que los materiales recibidos son los correspondientes al pedido realizado, en calidad, cantidad y precio.</li> <li>Las entradas y salidas de material son registradas manual o informáticamente, ajustándose a los procedimientos y códigos establecidos.</li> <li>En la conservación, almacenamiento y colocación de materiales y herramientas se cumplen con las normas de seguridad estipuladas.</li> <li>Al realizar el inventario y control de existencias del material, tanto en uso como en almacén se ha seguido el procedimiento establecido.</li> <li>Se comprueba la correcta conservación y mantenimiento del material inventariable de la unidad.</li> </ul>		<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <b>Desempeño directo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los materiales recibidos coinciden con los pedidos.</li> <li>Los registros de altas y bajas de material se encuentran al día.</li> <li>Sigue el procedimiento establecido para realizar el inventario y control de existencias.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <b>Evidencias de producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedidos de madera y material para acabado y ensamblado.</li> <li>Cronograma de trabajo.</li> <li>Registros analíticos.</li> <li>Informes.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Desempeño directo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los materiales recibidos coinciden con los pedidos.</li> <li>Los registros de altas y bajas de material se encuentran al día.</li> <li>Sigue el procedimiento establecido para realizar el inventario y control de existencias.</li> </ul>	<b>Evidencias de producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedidos de madera y material para acabado y ensamblado.</li> <li>Cronograma de trabajo.</li> <li>Registros analíticos.</li> <li>Informes.</li> </ul>
<b>Desempeño directo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los materiales recibidos coinciden con los pedidos.</li> <li>Los registros de altas y bajas de material se encuentran al día.</li> <li>Sigue el procedimiento establecido para realizar el inventario y control de existencias.</li> </ul>	<b>Evidencias de producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedidos de madera y material para acabado y ensamblado.</li> <li>Cronograma de trabajo.</li> <li>Registros analíticos.</li> <li>Informes.</li> </ul>			
<b>Campo de aplicación:</b>		<b>Evidencias de conocimiento y comprensión:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Almacén general.</li> <li>Area de apoyo de diseño.</li> <li>Proveedores.</li> <li>Personal operativo de taller.</li> <li>Archivos de información.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>De los procedimientos para pedidos de materia prima.</li> <li>De las formas para inventario.</li> <li>Del programa informático utilizado.</li> <li>De las normas de seguridad.</li> <li>De los equipos de inspección y medida.</li> </ul>		
<b>Guía para la evaluación:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación del trabajador llevando a cabo los procesos a que la realización profesional se refiere.</li> <li>Revisión de las evidencias del producto.</li> <li>Formulación de preguntas sobre aspectos como la seguridad, las características de los materiales y herramientas.</li> </ul>				

Desarrollado solo a modo de ejemplo de aplicación, (basado en STYPS óp. cit.)

Aun cuando la norma "es solo una aproximación de lo que un individuo debe saber realizar", facilita parcialmente la movilidad de la mano de obra y genera información valiosa para un mejor funcionamiento del mercado interno y externo. Junto con la norma se debe establecer un procedimiento de mantenimiento, revisión y renovación de las competencias en el tiempo, para su actualización conforme al avance del estado del arte científico y tecnológico y al desarrollo del sector. En los principales proyectos de certificación de competencias es usual encontrar períodos de renovación de las normas de competencias que fluctúan entre tres a cinco años.

De hecho, el modelo a utilizar para hacer una norma de competencia puede provenir, o del análisis funcional o del DACUM. En ambos casos se dispone de descripciones ocupacionales. Lo que construye la norma es el acuerdo de los interesados (trabajadores, empleadores, entidades educativas)..

#### 4.6.1 Utilidad de las normas de competencia

En un reciente estudio de caso sobre el sector de la construcción,<sup>11</sup> un trabajador comentó: "Estoy contento porque pasé la prueba de las competencias y saqué el certificado, pero no sé si me lo harán valer si me voy a trabajar a otra empresa". En verdad, y para el caso en cuestión, no es tan seguro que le "hagan valer" el certificado, porque hay gran diversidad en el sector y existen empresas con diferencias sustanciales. Siguiendo con el caso, podemos informar que ahora ese sector está comenzando un proyecto de certificación de competencias dentro del cual esperan distinguir tres subsectores, identificando, y eventualmente normalizando, competencias para cada uno de ellos.

La especificación de las unidades de competencia en sus realizaciones profesionales y la desagregación de estas en los criterios de desempeño, evidencias de desempeño, campo de aplicación y evidencias de conocimiento conforma el estándar o norma de competencia. Pero realmente se convierte en norma cuando es aceptada formalmente por los diferentes actores. Es una norma o estándar porque se convierte en una "moneda de curso común" entre los empleadores, los trabajadores y las instituciones educativas. Ello le da su valor de transferibilidad ya que una norma reconocida en un sector determinado puede ser fácilmente identificada por cualquiera: por el empresario para reclutar el personal, por el trabajador para escoger sus acciones de capacitación que le permitan alcanzar el desempeño estandarizado y las instituciones formativas que tendrán mucho más clara las necesidades de formación a las que atender, contenidas en la norma.

---

<sup>11</sup> Irigoin, María, *New trends in labor force development: focusing on competence. A case study of the construction sector in Chile*, OIT, Ginebra, 2000.



La norma de competencia es la base del proceso de evaluación o diagnóstico de competencias ya que permite contrastar el desempeño observado y las evidencias recogidas contra las realizaciones profesionales, criterios de desempeño y evidencias necesarias para acreditar la competencia.

La norma de competencia es la base del proceso de diseño de los programas de formación porque permite establecer cuáles son los objetivos hacia los que debe dirigirse el aprendizaje, cuáles los contenidos de conocimientos a impartir, cuáles las prácticas necesarias y cuáles los conocimientos que se precisan.

La norma de competencia también puede ser utilizada como eje en los procesos de selección y capacitación del personal. En el primer caso, es el patrón para contrastar las competencias exhibidas por un candidato frente a las que requiere determinada ocupación. En el segundo caso, la norma de competencia puede evidenciar las necesidades de capacitación del trabajador y permitir un mejor diseño de los programas de desarrollo de carrera en las organizaciones laborales.

#### **Ventajas de la normalización de competencias:**

**Para los trabajadores:** *Da una clara visión de sus capacidades y su conocimiento acumulado. Les permite analizar su competencia frente a los requerimientos ocupacionales, orientar sus acciones de actualización laboral, tener la posibilidad de que sus competencias sean reconocidas.*

**Para las entidades de formación:** *Mejora la calidad, pertinencia y flexibilidad de su oferta. Mejora sus procedimientos hacia la orientación ocupacional. Le permite diseñar mecanismos de reconocimiento y certificación de aprendizajes previos.*

**Para las empresas:** *Mejora la gestión del personal. Facilita la selección. Permite planificar mejor las acciones de desarrollo de las personas. Aumenta la efectividad de la capacitación. Mejora la competitividad. Referencia el conocimiento de las personas en relación con las necesidades de los empleos.*

**Para la formulación de políticas públicas de formación:** *Genera un marco coherente para el diseño de políticas activas de empleo y formación. Fortalece las relaciones empleo/formación. Apoya la conformación de sistemas de educación y formación permanentes. Facilita la conformación de sistemas de formación y certificación de competencias laborales. Mejora la efectividad de los recursos aplicados a la formación de trabajadores desocupados.*

Fuente: Adaptado de SENA, CONOCER.

#### 4.6.2 Elaboración del contenido de la Norma De Competencia

Una vez especificadas las Unidades de competencia y las Realizaciones profesionales, estas últimas se desagregan en: los criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y campo de aplicación.

**Redacción de los criterios de desempeño.** Son las especificaciones de la calidad que debe tener el desempeño descrito en la realización profesional. Para la redacción de los criterios de desempeño se sigue una regla distinta a la empleada hasta ahora. En este caso se redacta iniciando con un enunciado y finalizando con un criterio evaluativo. Al nivel de las realizaciones profesionales se establecen los *criterios de desempeño* que corresponden a la calidad que debe tener el resultado. La lectura de algunos ejemplos puede servir para formarse una idea de cómo estos criterios se refieren a los requisitos que debe cumplir el desempeño para poder evaluar que el elemento de competencia ha sido logrado.

Además de definir claramente los *criterios de desempeño*, es necesario complementar la descripción del estándar de competencia definiendo para cada *realización profesional* los siguientes conceptos característicos del desempeño e inherentes a la respectiva realización:

El *campo de aplicación* de la realización, que describe el ambiente, el equipamiento, las relaciones personales y todos los otros aspectos relacionados en los cuales se desarrolla el desempeño. "Tiene como propósito establecer las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo y son, en consecuencia, en las que se pondrá a prueba el dominio de la competencia de la persona".<sup>12</sup>

Las *evidencias de desempeño* de la realización que constituyen la prueba o demostración de la competencia; por tanto, permiten inferir si el desempeño al que se refiere la realización profesional ha sido logrado o no. Estas evidencias pueden ser directas o indirectas. Las primeras hacen alusión a la verificación del desarrollo mismo del trabajo mediante la observación durante su ejecución. Las evidencias por producto son pruebas concretas resultantes del desempeño, justamente los productos obtenidos del mismo.

Las *evidencias de conocimiento*, que corresponden a los conocimientos y comprensión que se deben demostrar para así establecer que el trabajador posee las bases necesarias al desempeño exitoso. Muchas veces la demostración de que se tiene el conocimiento está en el desempeño mismo; lo cual se puede verificar con preguntas del tipo ¿qué pasaría si.....? suponiendo cambios en la ejecución conducentes a verificar si los conocimientos y la comprensión permiten al trabajador tomar decisiones de ajuste a los imprevistos.<sup>13</sup> Las evidencias de conocimiento y de desempeño se complementan entre sí para permitir la formación de un juicio acertado sobre la competencia de la persona.

La *guía para la evaluación* se puede incluir en la norma de competencia en la forma de breves indicaciones que faciliten después a la evaluadora o evaluador, la labor de recolección de las evidencias. Como se verá en la unidad dedicada al tema evaluación; esta consiste fundamentalmente en la recolección de evidencias sobre el desempeño descrito en la norma.

<sup>12</sup> CONOCER. *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*, Programa IBERFOP, Madrid, 1998.

<sup>13</sup> CONOCER, *op. cit.*

*La calidad de la norma* es un aspecto fundamental para garantizar la representatividad, confiabilidad y validez de la misma como base para la evaluación, formación y certificación. Normalmente la calidad de la norma se asegura mediante un proceso de validación a cargo de empleadores y trabajadores. Es común seleccionar un grupo diferente a aquel que participó originalmente en su elaboración y pedirle, con base en una breve "lista de chequeo" que analice el contenido y verifique la claridad, pertinencia y aplicabilidad de la norma.

#### **4.6.3 Los "Catálogos" de Competencias**

Se usará esta denominación para referirse a las listas de competencias elaboradas a fin de dar una descripción de competencias requeridas para un desempeño en un área ocupacional específica. En muchas ocasiones se elaboran sobre la base del enfoque conductista, vale decir, intentando la descripción de aquellas competencias requeridas para lograr un alto desempeño en la organización. Normalmente, en un catálogo de competencias se incluye un gran grupo de competencias genéricas y luego un grupo de competencias específicas; todas con su descripción de contenido.

Las organizaciones laborales suelen tomar del diccionario las competencias y sus contenidos para aplicarlos a determinada ocupación y verificar si el candidato a tal posición cumple con la lista de competencias clave y específicas establecidas previamente en el diccionario. Es obvio que para elaborar el diccionario hay que seguir un proceso de identificación de las competencias utilizando al efecto alguno de los métodos que hemos descrito a lo largo de la presente unidad.

Las competencias definidas en los diccionarios construyen, entonces, el *modelo de competencias* para determinada ocupación u organización laboral.

***El catálogo de competencias es un enunciado de diferentes competencias generales y específicas que se estima se requieren para asegurar un desempeño superior en el nivel de una empresa o en una ocupación determinada.***

Tal lista de competencias incluye los grupos de conocimientos, habilidades y actitudes.

#### **4.6.4 Estableciendo las Normas de Competencia, una Guía para la aplicación Práctica**

A modo de resumen, en el gráfico de la página siguiente se presenta la secuencia desde la identificación de competencias hasta la elaboración de la norma. Al respecto, le invitamos a recordar algunas ideas fuerza:

- **Hablar de competencias significa hablar de capacidades movilizadas para lograr un desempeño laboral; de ahí que en la identificación de competencias deban considerarse aquellas como la solución de problemas, la comunicación efectiva, el análisis de información, la toma de decisiones y todas aquellas que hacen que la trabajadora o trabajador sea capaz de resolver situaciones emergentes en sus actividades y movilizar sus competencias para lograr los objetivos de su ocupación.**
- **La identificación de competencias puede hacerse por varios métodos. Desde el DACUM, pasando por los Catálogos de Competencias, hasta el Análisis Funcional y el Análisis Constructivista. El AMOD y el SCID, además de identificar las competencias, apoyan la elaboración del currículo de formación.**
- **El Análisis Funcional tiene una visión sistémica del trabajo, analiza el trabajo desde el propósito principal y descompone las principales funciones necesarias para lograr dicho propósito.**
- **La norma de competencia especifica lo que el trabajador debe lograr (unidades de competencia y realizaciones profesionales), la calidad con que lo logra (criterios de desempeño) y la forma de evaluar si lo logró bien (evidencias de desempeño).**
- **La norma es una referencia acordada por todos los interesados; en ese sentido, es una descripción normalizada de la competencia laboral. Se utiliza como referencia para la formación, evaluación y certificación de competencias.**

## Una visión gráfica para guiar el desarrollo de normas de competencia.

**Defina el propósito clave de la ocupación.**



**Establezca las realizaciones profesionales**



**Establezca las funciones principales (unidades de competencia)**



**Especifique la norma. Por cada realización profesional:**  
*• Criterios de desempeño*  
*• Campo de aplicación*  
*• Evidencias de desempeño*  
*• Evidencias de conocimiento*



**Verifique que la norma de competencia esté completa con todos sus componentes.**

- Estructura Verbo/Objeto/Condición
- Sea concreto, no adorne la definición
- Discuta con el grupo diferentes alternativas
- No se estanque, avance y si es el caso, reexamine luego.

- Con la estructura Verbo / Objeto / Condición
- A partir del propósito clave pregunte: ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?
- Las respuestas van configurando unidades de competencia si se le puede anteponer la frase: «el trabajador es capaz de...»

- Con la estructura Verbo / Objeto / Condición
- A partir de la función anterior pregunte: ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?
- Las respuestas ya son logros laborales a nivel de un trabajador. Entonces se han definido las realizaciones.

- Defina los criterios de desempeño como la calidad del desempeño esperado para cada realización. Se redacta en la estructura: Resultado + contenido evaluativo (vea los ejemplos ya citados en esta unidad)
- El campo de aplicación especifica el área física, los materiales y equipos, las relaciones interpersonales etcétera, que definen el ambiente en el cual se da el desempeño
- Las evidencias son productos o demostraciones observadas.  
También evidencias de conocimiento teórico y práctico.

- Revise una vez más
- Valide la norma con otras personas quienes no hayan participado en su elaboración
- Corrija según las observaciones
- Publique y difunda entre capacitadores, empleadores, trabajadores.

**5. Aplicación de la metodología DACUM en el Club Campestre  
Monte Sur.**





# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR

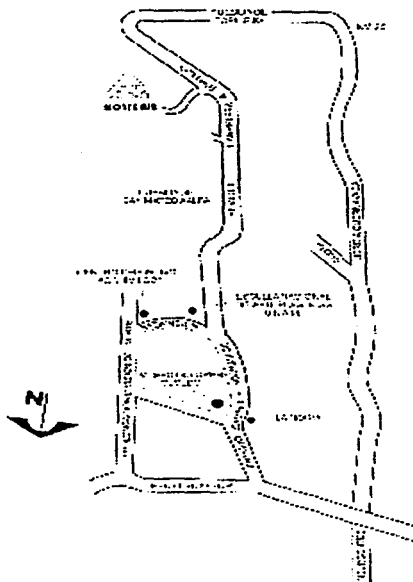


## 5.1. Resumen Ejecutivo

### I. Tipo de empresa:

Club Campestre Monte Sur, es una empresa que busca fortalecer la integración familiar, mediante el entretenimiento, esparcimiento y mejoramiento en la salud física y mental de sus clientes y socios.

Se encuentra ubicado a las afueras de la ciudad de México, en la carretera San Mateo Xalpa, col. San Mateo Xalpa, Del. Xochimilco a 400 metros del camino principal, cuenta con 25 hectáreas de terreno formado en su mayoría por áreas verdes y una "Casa Club" en donde se encuentran servicios como: áreas húmedas, dojo, canchas de squash, restaurant, cine, etc.





# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## II. Tipo de proyecto:

El proyecto que a continuación presentamos, es el desarrollo de una estrategia elaborada para el área de ventas de la empresa Monte Sur a través de la aplicación de la metodología DACUM, desarrollo de un currículum de área y profesional, que tiene por objeto ofrecer a dicho departamento, la oportunidad de detectar y mejorar la competitividad y productividad, así como desarrollar las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y destrezas de cada una de las vendedoras.

## III. Etapas del plan del proyecto

### a) Reunión.

La reunión se llevó a cabo entre el equipo de trabajo, el Asistente de Subdirección General de Monte Sur, Ricardo Treviño Gonzáles y la Gerente Comercial, Sra. Carmen Castellanos, dentro de las instalaciones de Monte Sur.

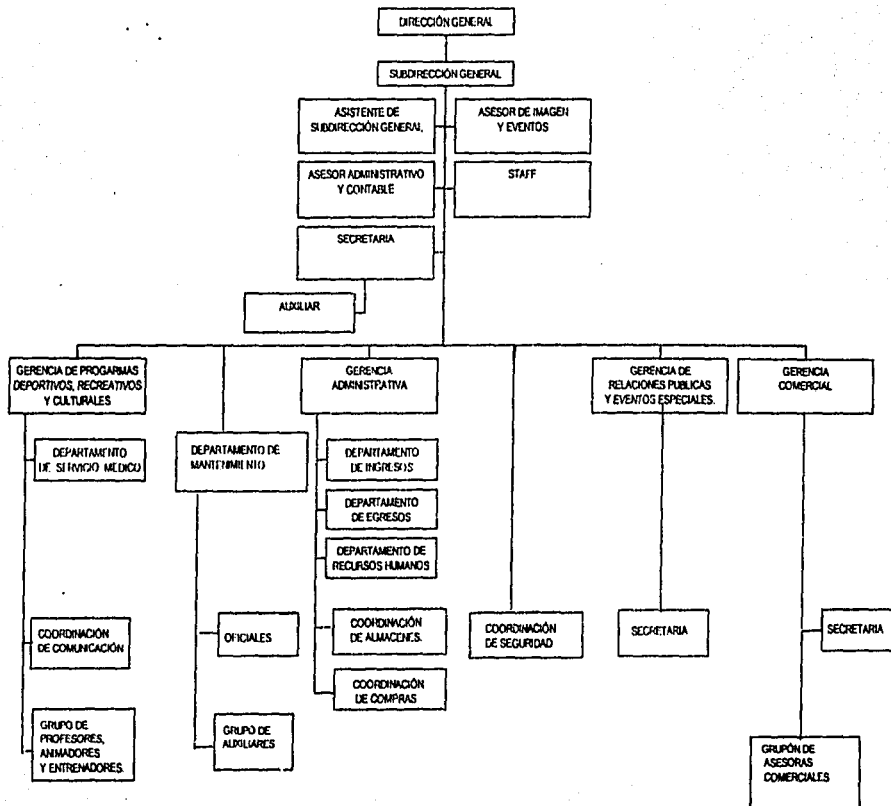
Se dio explicación de la procedencia del equipo de trabajo, la metodología a aplicar (DACUM), la finalidad del trabajo y las ventajas para ambas partes involucradas.

Por último, se llegó al acuerdo de las fechas para realizar las sesiones de trabajo con el grupo de asesoras comerciales y la duración de éstas.



b) Definición de la estructura.

## CLUB CAMPESTRE MONTE SUR





# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## c) Tiempo estimado.

La metodología se llevó a cabo del 10 de agosto de 2001 al 24 de septiembre de 2001 (aproximadamente un mes y medio).

## d) Responsables.

*☞ Por parte de la consultoría:*

- Calderón Hidalgo Adrián.
- Monroy Mondragón Paola.

*☞ Por parte de la empresa:*

- Ricardo Treviño Gonzáles, Asistente de Subgerente General
- Sra. Carmen Castellanos, Gerente Comercial

## e) Definición del equipo.

Los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México que integran el equipo de consultoría, fueron mencionados en el apartado anterior.

Por parte de Monte Sur, el equipo de trabajo fue integrado por la Gerente Comercial como responsable, cinco asesoras comerciales expertas, según su antigüedad en el puesto, y cuatro asesoras comerciales más interesadas en participar en el proyecto.

## f) Funciones del equipo.

*☞ Equipo de consultoría:*

- a) Presentación del equipo de trabajo.
- b) Integración del equipo de consultores con el equipo de vendedoras.
- c) Obtener información a través de preguntas clave.
- d) Análisis de la información.
- e) Elaboración del informe.



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



☞ *Gerente de Ventas:*

- a) Reunir al experto en ventas.
- b) Coordinar
- c) Organizar.
- d) Integrar
- e) Supervisar

☞ *Vendedoras interesadas en el proyecto:*

- a) Investigar sobre aspectos de su área o Monte Sur solicitada por el equipo de consultores.
- b) Atender y responder a las preguntas realizadas por los consultores.

**g) Entrega y Revisión del proyecto.**

El día 27 de Septiembre del 2001 se presentó el proyecto incluyendo los puntos que cubrían el objetivo del curso a la Profesora Dinora Gonzáles Gonzáles, para su revisión y futura corrección sobre el desarrollo del mismo.

**h) Presentación del proyecto.**

El día de diciembre del 2001 se llevo acabo la presentación del proyecto ante las personas involucradas por parte del Club Campestre Monte Sur, dentro de las instalaciones del mismo, en el cual se expusieron los resultados obtenidos mediante el desarrollo de la metodología Dacum.



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## 5.2. Etapa I Del AMOD

### (Lluvia de Ideas)

#### Preguntas para desarrollar el currículum Empresa / Área

#### Pregunta 1

¿Por qué es club sigue ofreciendo sus servicios? Fortalezas y Debilidades

Apoyo de Ventas a otras áreas

Poca capacitación

Situación económica del país

Deterioro de las instalaciones

Continúan las ventas

Equipo de ventas - socios

Búsqueda de buen servicio

Diversidad de actividades

Grupo de ventas

Nuevos programas

Ideales

Amor por la empresa

Características del club

Extensión

Realizan actividades que no corresponden a su puesto

Empatía con los socios

Ingresos monetarios

Mejoras continuas

Iniciador del club

No hay sueldo base

Poco personal

Disminución de personal

Instalaciones

Deserción por mal servicio del club

Falta de tiempo para visitantes

Falta de medios de transporte

Lugar frío

#### Pregunta 2

¿Cuáles son los principales objetivos a cumplir en el área?

Mantener altas ventas

Integrar más gente

Oficinas para Ventas en Casa Club

Crecimiento

Brindar un bien a las familias

Búsqueda de excelencia

Alcanzar metas

Dar servicio

Altos ingresos

Iniciar a los niños en el deporte

Más personal para el departamento

Encontrar equilibrio servicio-miembros

Mismo entusiasmo en el área

Integrar a las familias en las actividades

Actividades exclusivas para los jóvenes

#### Pregunta 3

¿Qué es importante desarrollar en el área?

Falta de apoyo por parte de la administración

Optimizar líneas de comunicación con los clientes

Seguridad personal

Respeto, honestidad y compañerismo

Trámite rápido

Mejor seguimiento de la venta

Criterio

Ser Buen anfitrión

Comunicación

Tiempos restringidos para nuevos clientes

Más tiempo disponible para atender a los clientes

Trabajo bajo presión

Condiciones para servir no adecuadas

Falta de material para trabajar

Falta de compromiso con otras áreas

Desarrollar bien el trabajo en todas las áreas

Reconocimiento de esfuerzo

Buen anfitrión

Desarrollo humano y social

Tiempo para atender al cliente

Líneas de teléfono mal conectadas

Capacitación constante

Buen trato al personal de Ventas

Protección personal

Criterios para identificar un cliente potencial



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## Pregunta 4

¿Con esto basta para ser un buen vendedor?

Inversión en capacitación
Sueldo
Apoyo familiar
Tener instrucciones más específicas
Conocimientos actuales de ventas
Políticas de pago inadecuadas
Conocer políticas de ventas
Conocer el lugar
Trabajo sin sueldo
Sentido común
Conocer reglamento
No se informa sobre cambios
Disposición
Imagen del grupo de ventas
Evitar burocratización
Inducción
Experiencia personal
Tolerancia
Sugerencias para mejorar el servicio
Falta de presupuesto para capacitación

## Pregunta 5

¿Qué no debe hacer un vendedor?

Falta de atención
Dejar de vender
Molestar
No apoyar a las compañeras
Acosar
Robar clientes
Mentir
Ser descortés
No ser paciente



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## Preguntas para desarrollar el currículum Dirigidas a la persona

**Pregunta 1**  
¿Qué desempeños clave se espera de una vendedora en una situación normal?

Optimismo (manejo de clientes)
Conocer el servicio que ofrecen
Servicio
Papelera y Plumas
Poder de convencimiento
Ganarse la confianza
Saber identificar que es lo que quiere el cliente
Psicología / conducta
Detectar cliente potencial
Conocer el cliente
Actuar oportunamente
Actuar positivamente
Ganas de trabajar
Explicación amplia y clara del club
No ejercer presión en la decisión del cliente
Conocimiento de reglamento

**Pregunta 2**  
¿Qué tipo de decisiones debe tomar para lograr esos desempeños?

Al hacer un descuento
Sobre el tipo de membresía
Modificar algún "paquete"
Decisiones en pro de la venta
El cliente siente que se le está dando algo
Ampliación del tiempo de venta
Cambio de membresía familiar o vitalicia
Saber utilizar promociones
Solicitar autorización para ampliar tiempo o número de familiares

**Pregunta 3**  
¿Qué tipo de información debe manejar?

Precios
Convencer sobre el precio
Tipo de membresías
Promociones
Reglamento
Reglas del departamento
Horarios y días
Actividades
Comunicación verbal y no verbal
Políticas
Tratar a los clientes
Reconocer al cliente
Procedimientos
Evitar la resistencia del cliente
Conocimiento sobre empresas externas
Cierre de venta

**Pregunta 4**  
¿Qué tiene que hacer ante situaciones imprevistas?

Mantener la calma y firme
Continuar con la venta
Defender intereses del club
Pedir ayuda y autorización del jefe inmediato
Guardar la calma
Resolver con sentido común y amabilidad
Apoyar al cliente cuando tiene la razón
Tratar de convencer

**Pregunta 5**  
¿A quién y como tiene que comunicar?

Jefe inmediato/Área correspondiente
Gerencia
Director general
Jefe de grupo

**Pregunta 6**  
¿Qué aspectos específicos de seguridad tiene que manejar?

Contratar gente honesta, responsable y discreta
La información del cliente es confidencial
Entrega de dinero inmediatamente al responsable
La información se entrega a cobranzas inmediatamente



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## 5.3. Etapa II del AMOD

(Eliminación y Jerarquizado)  
Preguntas para desarrollar el currículum  
Empresa / Área

**Pregunta 1**  
¿Por qué es club sigue ofreciendo sus servicios? Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>
Grupo de Ventas
Ideales
Características del club
Empatía con los socios
Motivación
Apoyo de ventas a otras áreas
Mejoras continuas

<b>DEBILIDADES</b>
No hay lugar adecuado para el Depto. de Ventas
No hay un sueldo base
Falta serv. médico todos los días
Disminución de personal
Deserción por mal servicio
Falta de tiempo para visitantes
Falta de medios de transporte
Lugar frío

**Pregunta 5**  
¿Qué no debe hacer un vendedor?

Dejar de vender
No dar seguimiento de prospecto
Robar clientes
No apoyar a las compañeras
Mentir
Ser descortés
No ser pacientes

**Pregunta 2**  
¿Cuáles son los principales objetivos a cumplir en el área?

Mantener altas ventas
Oficina para Ventas en Casa Club
Busqueda de excelencia
Dar servicio
Más personal para Depto. de Vtas.
Encontrar equilibrio Servicio-Membresías
Mismo entusiasmo en el área
Integrar a las familias en las actividades

**Pregunta 4**  
¿Con esto basta para ser un buen vendedor?

Sueldo
Conocer el lugar
Conocimientos actuales de ventas
Conocer políticas de ventas
Sentido común
Conocer reglamento
Disposición
Imagen del grupo de ventas
Evitar burocratización
Inducción
Experiencia personal
Tolerancia
Sugerencias para mejora de servicio

**Pregunta 3**  
¿Qué es importante desarrollar en el área?

Optimizar líneas de comunicación con los clientes
Respeto, honestidad y compañerismo
Mejor seguimiento de la venta
Buen anfitrión
Más tiempo disponible para atender a los clientes
Criterio para identificar un cliente potencial
Buena comunicación con las demás áreas
Protección personal
Desarrollo humano y social
Capacitación constante
Buen trato al personal de ventas



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## Preguntas para desarrollar el curriculum Dirigidas a la persona

### Pregunta 1

¿Qué desempeños clave se espera de una vendedora en una situación normal?

Actitud positiva mental y de servicio
Conocer el servicio que ofrecen
Allegarse de herramientas
Explicación amplia y clara del club
Conocer al cliente
Ganarse la confianza del cliente
Defectar cliente potencial
Actuar oportunamente
Conocimiento del reglamento
Poder de convencimiento
No ejercer presión en la decisión del cliente

### Pregunta 2

¿Qué tipo de decisiones debe tomar para lograr esos desempeños?

Sobre el tipo de membresía
Saber utilizar promociones
Decisiones en pro de la venta
Hacer o no un descuento
El cliente siente que se le está dando algo
Ampliación del tiempo de venta

### Pregunta 3

¿Qué tipo de información debe manejar?

Políticas
Procedimientos
Reglamento del club
Reglas del departamento
Tipos de membresía
Precios
Promociones
Horarios y Días
Actividades
Conocimiento sobre empresas externas
Canalizar quejas a Gerencia
Diferenciar a los clientes.
Trato con el cliente.
Comunicación verbal y no verbal
Persuadir al cliente a la compra
Cierre de venta

### Pregunta 4

¿Qué tiene que hacer ante situaciones imprevistas?

Guardar la calma
Resolver con sentido común
Pedir ayuda y autorización del jefe inmediato
Apoyar al cliente (cuando tiene la razón)
Defender intereses del club
Mantenerse firme
Tratar de convencer
Continuar la venta

### Pregunta 5

¿A quién y como tiene que comunicar?

Jefe de Grupo
Jefe inmediato / Área correspondiente
Gerencia
Director General

### Pregunta 6

¿Qué aspectos específicos de seguridad tiene que manejar?

Contratar gente honesta, responsable y discreta
Entrega de dinero inmediatamente al responsable
La información se entrega a cobranzas inmediatamente
La información del cliente es confidencial



ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Conocer el objetivo  
general de MonteSur.

Conocimiento del  
reglamento del club.

Saber las disposiciones  
generales del  
reglamento

Conocimiento del  
reglamento del  
departamento

Saber las políticas de  
ventas establecidas.

ATENCIÓN AL CLIENTE.

Conocimiento de los  
tipos de membresías  
que se ofrecen en  
MonteSur

Resumir la  
información general de  
cada área

Conocimiento de los  
precios aplicables al  
momento de la venta

Conocimiento de las  
modificaciones a los  
programas del club.

Conocimiento de los  
formatos para el  
contrato de  
membresías

Comunicar cambios de  
actividades y horarios.

Saber cuales son la  
hojas de información  
para el cliente

Informar de las áreas  
en mantenimiento.

No olvidar cual es el  
material  
complementario para  
la venta

Distinguir mediante  
observación a posibles  
clientes.

Conocimiento de  
funciones de las demás  
áreas del club

Proporcionar al cliente  
información cuando la  
requiera.

## ATENCIÓN AL CLIENTE

No molestar ni hostigar al cliente

Atención contrada en el cliente

Mantener contacto cercano con el posible cliente

Ser honesto

Diseño de un plan de contacto para cada cliente

Mostrar interés en las quejas y sugerencias del cliente

Conocimiento de los gustos y necesidades del cliente

Transferencia de quejas y sugerencias al área correspondiente

Aplicar la experiencia de ventas para atraer al cliente

Actuar prudentemente ante situaciones imprevistas

Aplicar promociones especiales para atraer al cliente

Resolución de conflictos con sentido común

Mostrar una imagen formal ante el cliente

Pedir ayuda oportuna y autorización al jefe inmediato.

Trato al cliente con paciencia y empatía

No robar clientes de otras compañeras.

## COMUNICACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS .

Mantener buena relación con las demás áreas de la empresa.

Eliminación de barreras de comunicación físicas y de actitud con las demás áreas .

Trabajo en equipo

Conjugación de esfuerzos orientados hacia el objetivo común.

Transmisión de información que requieran las demás áreas.

## CONOCIMIENTOS ACTUALES DE VENTA

Capacitación sobre técnicas de venta.

Tipos de clientes y como tratarlos.

Comunicación verbal y no verbal.

Persuadir al cliente para la compra.

Como cerrar una venta

Aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos.

Mantener el interés por aprender nuevas técnicas de venta.

## IMAGEN COORPORATIVA

Logro de compañerismo

Apoyo a las compañeras del área comercial.

Respeto de las opiniones de las demás compañeras

Ayudar a mantener el lugar de trabajo en condiciones adecuadas.

Mantener los documentos en orden y clasificados

Mantener la integración de los clientes al club



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## 5.5. Etapa IV del AMOD

### Módulos de formación

#### Modulo 1

##### ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION.

- 1.1. Reglamento general de Monte Sur.
- 1.2. Reglamento del Departamento Comercial.
- 1.3. Políticas de Ventas.

#### Modulo 2

##### ATENCIÓN AL CLIENTE.

- 2.1. Procedimiento de Ventas.
- 2.2. Atención al cliente mediante información documental.
- 2.3. Detección del cliente potencial y su seguimiento.
- 2.4. Establecimiento de comunicación con el cliente.
- 2.5. Asertividad.
- 2.6. Orientación al cliente.
- 2.7. Manejo de quejas.
- 2.8. Servicio.



## Modulo 3

### COMUNICACION ENTRE AREAS

- 3.1. Trabajo en equipo.
- 3.2. Relación con los departamentos de la organización.
- 3.3. Barreras de comunicación.
- 3.4. Línea de comunicación empresarial.

## Modulo 4

### CONOCIMIENTOS ACTUALES DE VENTA

- 4.1. Técnicas de venta.
- 4.2. Diferentes tipos de clientes y como tratarlos.
- 4.3. Estrategias de comunicación y lenguaje corporal.
- 4.4. El proceso de persuasión.
- 4.5. El Cierre de venta.



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## Modulo 5

### IMAGEN CORPORATIVA.

- 5.1. Logro de compañerismo
- 5.2. Integración Cliente- Empresa.
- 5.3. Técnicas de integración grupal.

## 5.6. ETAPA IV. ESQUEMA DEL DESARROLLO PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

**NIVEL 1**  
OBJETIVO GENERAL DE  
MONTE SUR

Integración de la familia en un ambiente sano, ofreciendo servicio, deporte, convivencia; para adquirir salud, bienestar físico y mental en extensas áreas verdes e instalaciones de lujo, mediante personal capacitado y dedicado a la satisfacción del cliente.

**NIVEL 2**  
OBJETIVO COMERCIAL

Ingresar a 265 familias en el club, durante el año 2001 a través de promociones, publicidad y prospección.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL  
ÁREA COMERCIAL.

Alcanzar la excelencia en el servicio brindando un bienestar físico y mental a las personas y la integración por medio de la convivencia familiar.

**NIVEL 3**  
UNIDADES DE  
COMPETENCIA CLAVE

Estructura y Organización del área comercial.

Atención al cliente

Comunicación con las demás áreas.

Conocimientos actuales de técnicas y métodos de venta.

Imagen corporativa del grupo de asesoras comerciales

**NIVEL 4**  
ELEMENTOS DE  
COMPETENCIA

- Conocer el objetivo general de Monte Sur.
- Conocer el reglamento general del club y el del departamento.
- Conocer el procedimiento de ventas y allegarse de las herramientas necesarias
- Detectar al cliente potencial y no perder contacto con él.
- Generar confianza en el cliente
- Ser acertiva
- Orientar a los clientes sobre servicios de otras áreas y comunicar sobre actividades, horarios y días.
- Manejar las quejas recibidas adecuadamente.
- Mantener una actitud mental positiva y de servicio.
- Conocimiento y respeto de la línea de comunicación de la empresa
- Capacitación sobre técnicas de ventas
- Conservar buena actitud de servicio.
- Desarrollar compañerismo.
- Buena presentación y portar gafete



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## 5.7. Desarrollo de estrategias.

Área: Comercialización. Subárea: Prospección Estrategia de subárea: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL Área de competencia: Conocer el reglamento general del club y el del departamento.	
Criterios de desempeño	Requerimiento de evidencia Evidencia de desempeño
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conoces el reglamento general del club</li> <li>✓ Sabes cuáles son las disposiciones generales del reglamento.</li> <li>✓ Sabes cuáles son las sanciones</li> <li>✓ Sabes la reglamentación sobre los comités deportivos y recreativos</li> <li>✓ Sabes sobre las disposiciones finales del reglamento</li> <li>✓ Conoces el reglamento del departamento</li> <li>✓ Sabes cuáles son las políticas de venta establecidas.</li> <li>✓ Sabes cuales son los formatos de información para el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sugerencias de los clientes verbales y escritas.</li> <li>✓ Felicitaciones de los clientes verbales y escritas</li> <li>✓ Sugerencias de las otras áreas.</li> </ul>
	Evidencia de conocimientos
Campo de actuación	
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área: Comercialización.</li> <li>• Sub área: Prospección</li> </ul> <b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de estudios sobre estructura y organización.</li> <li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li> </ul> <b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Describe el reglamento general del club</li> <li>✓ Describe el reglamento del departamento de ventas</li> <li>✓ Explica el reglamento general del departamento de ventas</li> <li>✓ Se apega a las políticas de venta establecidas</li> <li>✓ Utiliza de forma adecuada los formatos de información para el cliente.</li> </ul>
	Guías de evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observación de su supervisor</li> <li>✓ Listado de preguntas sobre conocimientos</li> <li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li> <li>✓ Auto evaluación</li> </ul>





# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización <b>Subárea:</b> Seguimiento de prospecto con vía a venta y Cierre de venta. <b>Estrategia de subárea:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE. <b>Área de competencia:</b> Conocer el procedimiento de ventas y Allegarse de herramientas necesarias para realizar la venta.	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conoces el procedimiento de ventas</li><li>✓ Manejas perfectamente el procedimiento de ventas</li><li>✓ Conoces los tipos de membresías que se ofrecen en Monte Sur</li><li>✓ Manejas las diferentes promociones que se ofrecen al cliente.</li><li>✓ Conoces los precios aplicables al momento de la venta.</li><li>✓ Conoces cuáles son los formatos para el contrato de membresías.</li><li>✓ No olvidas cuál es el material complementario para la venta.</li></ul>	<b>Evidencia de desempeño</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comentarios y sugerencias de los clientes.</li><li>✓ Número de membresías vendidas</li><li>✓ Felicitaciones emitidas por el Dir. General</li><li>✓ Cumplimiento del reglamento del club por parte de los clientes.</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Evidencia de conocimiento</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Prospección</li></ul> <b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul> <b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aplica perfectamente el procedimiento de ventas</li><li>✓ Describe los tipos de membresías que se manejan en Monte Sur.</li><li>✓ Aplica las diferentes promociones que se ofrecen al cliente.</li><li>✓ Aplica los precios según la venta lo requiera</li><li>✓ Prepara anticipadamente las formas de información para el cliente.</li><li>✓ Lleva consigo los formatos para el control de membresías.</li><li>✓ Lleva consigo el material complementario para la venta</li></ul>
	<b>Guías de evaluación</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta. <b>Estrategia de subárea:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE. <b>Área de competencia:</b> Detectar al cliente potencial y no perder contacto con él	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Distingues mediante la observación a los posibles clientes</li><li>✓ Aplicas experiencias de ventas anteriores para atraer al cliente</li><li>✓ Mantienes un contacto cercano con el posible cliente</li><li>✓ Diseñas un plan de contacto para cada cliente en particular</li><li>✓ Aplicas promociones especiales para atraer al cliente</li></ul>	<b>Evidencia de desempeño</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cierre de venta rápido y sin complicaciones</li><li>✓ Registro semanal de venta de membresías realizadas</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Identifica al cliente potencial por intuición</li><li>✓ Comprende gustos del cliente para desarrollar el plan de contacto</li><li>✓ Localiza las promociones que se puedan ajustar al cliente</li><li>✓ Ejemplifica la información proporcionada al cliente</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y metodos para detectar necesidades.</li></ul>	
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta. <b>Estrategia de subárea:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE. <b>Área de competencia:</b> Generar confianza en el cliente.	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Muestras interés por el cliente</li><li>✓ Eres cortés y das buen servicio</li><li>✓ No ofreces cosas que no hay o que no se tienen</li><li>✓ No mientes</li><li>✓ Eres honesto</li><li>✓ Muestras paciencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Grado de satisfacción del cliente</li><li>✓ Felicitaciones de los clientes</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Proyecta una actitud amable y de preocupación hacia el cliente</li><li>✓ Reafirma que la información proporcionada sea la correcta y esté actualizada</li><li>✓ Explica al cliente la filosofía de Monte Sur</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta.</li></ul>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta. <b>Estrategia de subárea:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE. <b>Área de competencia:</b> Ser asertiva	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Actúa prudentemente ante situaciones imprevistas</li><li>✓ Resuelve conflictos con sentido común</li><li>✓ Pide ayuda oportuna y autorizaciones al jefe inmediato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bajo índice de problemas con los clientes en el club</li><li>✓ Felicitaciones de los mandos superiores por el bajo índice de conflictos en el club</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sabe a quién acudir cuando se presenta un problema determinado</li><li>✓ Deducir que alguna situación se torna difícil</li><li>✓ Identifica posibles detalles que lleguen a generar problemas</li><li>✓ Juzga el momento conveniente de cómo y cuándo actuar.</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Área: Comercialización.</li><li>▪ Sub área: Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>▪ Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul>	
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta. <b>Estrategia de subárea:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE. <b>Área de competencia:</b> Orientar a los clientes sobre servicios de otras áreas y Comunicar Sobre actividades, horarios y días	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conoces las modificaciones a los programas del club</li><li>✓ Comunicas cambios en actividades y horarios del club</li><li>✓ Informas de las áreas en mantenimiento</li><li>✓ Conoces funciones de las demás áreas del club</li><li>✓ Mantienes buenas relaciones con las otras áreas</li><li>✓ Resumes la información general de cada área, para proporcionarla al cliente cuando la requiera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sugerencias verbales de los clientes</li><li>✓ Sugerencias de la gerencia</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Evidencia de conocimiento</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Identifica claramente la función de cada área</li><li>✓ Relaciona la información que requiere el cliente con el área correspondiente</li><li>✓ Desarrolla un documento con información general de cada departamento</li><li>✓ Revisa constantemente programas del club</li><li>✓ Revisa comunicados emitidos por la gerencia o áreas, sobre cambios realizados</li></ul>
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta. <b>Estrategia de subárea:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE. <b>Área de competencia:</b> Manejar las quejas recibidas adecuadamente.	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Muestras interés en las quejas y sugerencias del cliente</li><li>✓ Transfieres las quejas y sugerencias al área correspondiente.</li><li>✓ Te apegas al procedimiento para transferir quejas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sugerencias y comentarios de los clientes</li><li>✓ Quejas verbales y /o escritas de los clientes</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Expresa a cada área las quejas y sugerencias del cliente.</li><li>✓ Explica el procedimiento para transferencia de quejas</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta.</li></ul> <b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul> <b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta. <b>Estrategia de subárea:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE. <b>Área de competencia:</b> Mantener una actitud mental positiva y de servicio.	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tratas al cliente con paciencia y empatía.</li><li>✓ No molestas ni hostigas al cliente</li><li>✓ Conoces las necesidades y gustos del cliente</li><li>✓ Mantienes tu atención centrada en el cliente</li><li>✓ Observas las reacciones del cliente</li><li>✓ Lo haces sentir importante (al cliente) para el club</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se firma una membresía con un cliente en poco tiempo</li><li>✓ Recibir felicitaciones del cliente por el número de membresías contratadas</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Deduce las necesidades, gustos y preferencias del cliente</li><li>✓ Explica ampliamente la información que requiere el cliente</li><li>✓ Reafirma la información proporcionada, en caso que tenga duda el cliente</li><li>✓ Estima la insatisfacción del cliente y mejora el trato hacia él.</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Seguimiento del prospecto con vía a venta y Cierre de Venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul>	
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Aplica a todas las subáreas <b>Estrategia de subárea:</b> COMUNICACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS <b>Área de competencia:</b> Conocimiento y respeto a la línea de comunicación de la empresa	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mantienes buenas relaciones con las demás áreas de la empresa</li><li>✓ Eliminas barreras de comunicación, tanto físicas como de actitud con las demás áreas</li><li>✓ Trabajas en equipo</li><li>✓ Conjugas esfuerzos para obtener un objetivo común</li><li>✓ Transmites de forma oportuna y formal la información que requieren las demás áreas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sugerencias de las otras áreas</li><li>✓ Sugerencias verbales de los clientes</li><li>✓ Sugerencias de las mismas vendedoras</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Asocia intereses de otras áreas con el área de ventas</li><li>✓ Convierte un ambiente hostil en uno amigable</li><li>✓ Critica constructivamente el actuar de las demás áreas</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Aplica a todas las subáreas</li></ul>	
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre comunicación.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul>	
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	
	<b>Guías de evaluación</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>





# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Aplica a todas las subáreas <b>Estrategia de subárea:</b> CONOCIMIENTOS ACTUALES DE VENTA <b>Área de competencia:</b> Capacitación sobre técnicas de venta.	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sabes como tratar a los diferentes tipos de clientes .</li><li>✓ Sabes cual es el proceso de persuasión.</li><li>✓ Conoces diferentes métodos de cierre de venta.</li><li>✓ Asistes a los cursos proporcionados por el área de ventas</li><li>✓ Mantienes el interés por aprender nuevas técnicas de venta</li><li>✓ Aplicas los conocimientos adquiridos en los cursos</li><li>✓ Observas cambios positivos en tus actitudes de venta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Disminución en las ventas</li><li>✓ Sugerencias de los clientes</li><li>✓ Recomendaciones de la gerencia</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Evidencia de conocimiento</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Aplica a todas las subáreas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reconoce al cliente según sus características.</li><li>✓ Aplica el proceso de persuasión.</li><li>✓ Aplica el método de cierre más adecuado.</li><li>✓ Explica lo aprendido en los cursos</li><li>✓ Localiza sus fallas y aplica los conocimientos adquiridos para resolverlas</li><li>✓ Reafirma sus conocimientos poniéndolos en práctica</li></ul>
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre comercialización</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Prospección <b>Estrategia de subárea:</b> IMAGEN CORPORATIVA. <b>Área de competencia:</b> Conservar una buena actitud de servicio.	
<b>Criterios de desempeño</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Logras compañerismo</li><li>✓ Apoyas a tus compañeras</li><li>✓ Mantienes la integración de los clientes al club</li></ul>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Felicitaciones verbales de los clientes</li><li>✓ Quejas verbales de los clientes</li><li>✓ Sugerencias de la gerencia</li></ul>
<b>Evidencia de conocimiento</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Transmite su interés por el cliente</li><li>✓ Expresa interés en la integración de todos los miembros del club</li><li>✓ Reafirma su interés por servir al cliente</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Prospección</li></ul> <b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul> <b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	<b>Guías de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Prospección <b>Estrategia de subárea:</b> IMAGEN CORPORATIVA. <b>Área de competencia:</b> Desarrollar el compañerismo	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Apoyas a las compañeras de ventas si lo solicitan</li><li>✓ No robas un posible cliente de otra compañera</li><li>✓ Respetas las opiniones de las demás compañeras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comunicación entre compañeras</li><li>✓ Felicitaciones de los clientes</li><li>✓ Comentarios de la gerencia</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desarrolla una actitud de cordialidad y respeto</li><li>✓ Critica objetivamente el desempeño de sus compañeras</li><li>✓ Expresa amablemente sus inconformidades</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Prospección</li></ul>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>
<b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



<b>Área:</b> Comercialización. <b>Subárea:</b> Prospección <b>Estrategia de subárea:</b> IMAGEN COORPORATIVA. <b>Área de competencia:</b> Mantener buena presentación	
<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Requerimiento de evidencia</b> <b>Evidencia de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Muestras una imagen formal ante el cliente</li><li>✓ Actúas de forma cordial y amable ante el cliente</li><li>✓ Mantienes tus documentos en orden y clasificados</li><li>✓ Ayudas a mantener tu lugar de trabajo en condiciones adecuadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Felicitaciones verbales de los clientes</li><li>✓ Comentarios de los clientes</li><li>✓ Comentarios de la gerencia</li><li>✓ Comentarios de las demás áreas</li></ul>
	<b>Evidencia de conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Interpreta adecuadamente el reglamento interno del departamento de ventas</li><li>✓ Asocia su imagen física con la impresión que pueda tener el cliente</li></ul>
<b>Campo de actuación</b>	<b>Guías de evaluación</b>
<b>Fases:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área: Comercialización.</li><li>• Sub área: Prospección</li></ul> <b>Información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de estudios sobre Atención y Servicio.</li><li>• Técnicas y métodos para detectar necesidades.</li></ul> <b>Ambiente Laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación para transmitir las necesidades a las personas de las áreas de unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Observación de su supervisor</li><li>✓ Listado de preguntas sobre herramientas requeridas</li><li>✓ Observación estructurada a través de simulacros</li><li>✓ Auto evaluación</li></ul>



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## 5.8. AUTOEVALUACIÓN

Escala:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. No sé                            | 4. Lo sé hacer sin apoyo                    |
| 2. Sé poco                          | 5. Lo sé hacer muy bien, resuelvo problemas |
| 3. Sí pero necesito apoyo<br>otros. | 6. Lo sé hacer muy bien, puedo instruir a   |

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: Comercialización. Sub-área: Prospección Estrategia: Estructura y organización del departamento de comercialización.	Escala
Describo el reglamento general del Club	
Describo el reglamento del departamento de ventas	
Explico el reglamento general de Monte Sur	
Explico el reglamento del departamento de ventas	
Explico a las políticas de ventas establecidas	
Preparo anticipadamente los formatos de información para el cliente	
Llevo conmigo los formatos para el control de membresías	

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable del área:

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## AUTOEVALUACIÓN

Escala:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. No sé                  | 4. Lo sé hacer sin apoyo                         |
| 2. Sé poco                | 5. Lo sé hacer muy bien, resuelvo problemas      |
| 3. Sí pero necesito apoyo | 6. Lo sé hacer muy bien, puedo instruir a otros. |

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: comercialización Sub-área: Seguimiento de prospecto con vía a venta y cierre de venta. Estrategia: Atención al cliente.	Escala
Aplico perfectamente el procedimiento de ventas	
Describo los tipos de membresías que se manejan en Monte Sur	
Aplico las diferentes promociones que se ofrecen al cliente	
Aplico los precios según la venta lo requiera	
Llevo conmigo el material complementario para la venta	
Localizo las promociones que se pueden ajustar al cliente	
Explico al cliente la filosofía de Monte Sur	
Relaciono la información que requiere el cliente con el área correspondiente	
Reviso constante mente los programas del club.	
Reviso comunicados emitidos por la gerencia o áreas sobre cambios realizados	
Identifico al cliente potencial por intuición	
Explico ampliamente la información que requiere el cliente	
Ejemplifico la información proporcionada al cliente	

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable del área.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## AUTOEVALUACIÓN

Escala:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. No sé                  | 4. Lo sé hacer sin apoyo                         |
| 2. Sé poco                | 5. Lo sé hacer muy bien, resuelvo problemas      |
| 3. Sí pero necesito apoyo | 6. Lo sé hacer muy bien, puedo instruir a otros. |

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: Comercialización. Sub-área: Seguimiento de prospecto con vía a venta y cierre de la venta Estrategia: Atención al cliente. (continúa).	Escala
Reafirmo que la información que proporcione sea la correcta	
Identifico la insatisfacción del cliente y mejoro mi trato hacia él	
Comprendo los gustos del cliente para desarrollar un plan de contacto	
Identifico las necesidades, gustos y preferencias del cliente	
Juzgo el momento conveniente de cómo y cuándo actuar	
Asocio mi imagen física con la impresión que pueda tener el cliente.	
Proyecto una actitud amable de preocupación hacia las necesidades del cliente	
Expreso a cada área las quejas y sugerencias del cliente	
Detecto alguna situación difícil	
Identifico posibles detalles que lleguen a generar problemas	
Sé a quién acudir cuando se presenta un problema determinado	

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable del área:

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## AUTOEVALUACIÓN

Escala:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. No sé                  | 4. Lo sé hacer sin apoyo                         |
| 2. Sé poco                | 5. Lo sé hacer muy bien, resuelvo problemas      |
| 3. Sí pero necesito apoyo | 6. Lo sé hacer muy bien, puedo instruir a otros. |

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: Comercialización. Sub-área: Aplica a todas las subáreas Estrategia: Comunicación con las demás áreas	Escala
Asocio los intereses de otras áreas con el área de ventas	
Transformo un ambiente hostil en uno amigable	
Me mantengo al tanto de la información emitida por las demás áreas.	

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Nombre y firma del responsable del área.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## AUTOEVALUACIÓN

Escala:

1. No sé
2. Sé poco
3. Sí pero necesito apoyo
4. Lo sé hacer sin apoyo
5. Lo sé hacer muy bien, resuelvo problemas
6. Lo sé hacer muy bien, puedo instruir a otros.

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial.	Escala
Área: Ventas	
Sub-área: Aplica a todas las sub-áreas	
Estrategia: Conocimientos actuales de ventas	
Reconozco a los diferentes tipos de clientes.	
Se como tratar a los diferentes tipos de clientes	
Conozco el proceso de persuasión.	
Aplico el proceso de persuasión	
Se diferentes métodos de cierre de venta.	
Aplico el método de cierre más indicado según la venta lo requiera.	
Reafirmo mis conocimientos poniéndolos en práctica	
Localizo las fallas	
Aplico los conocimientos adquiridos para resolver las fallas	
Explico lo aprendido en los cursos	

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable del área:

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## AUTOEVALUACIÓN

Escala:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. No sé                  | 4. Lo sé hacer sin apoyo                         |
| 2. Sé poco                | 5. Lo sé hacer muy bien, resuelvo problemas      |
| 3. Sí pero necesito apoyo | 6. Lo sé hacer muy bien, puedo instruir a otros. |

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial.	Escala
Área: Comercialización. Sub-área: Prospección Estrategia: Imagen Corporativa	
Desarrollo una actitud de cordialidad y respeto	
Expreso interés en la integración de todos los miembros del club	
Apoyo a las demás asesoras comerciales.	
Me siento integrada al grupo de asesoras comerciales.	
Presentación	
Gáfete	
Limpieza	

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable del área:

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## 5.9. EVALUACIÓN

Escala:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. No sabe                | 4. Lo sabe hacer sin apoyo                         |
| 2. Sabe poco              | 5. Lo sabe hacer muy bien, resuelve problemas      |
| 3. Sí pero necesita apoyo | 6. Lo sabe hacer muy bien, puede instruir a otros. |

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: Comercialización. Sub-área: Prospección Estrategia: Estructura y organización del departamento de comercialización.	Escala
Describe el reglamento general del Club	
Describe el reglamento del departamento de ventas	
Explica el reglamento general de Monte Sur	
Explica el reglamento del departamento de ventas	
Explica a las políticas de ventas establecidas	

Nombre del evaluado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## EVALUACIÓN

Escala:

1. No sabe
2. Sabe poco
3. Sí pero necesita apoyo
4. Lo sabe hacer sin apoyo
5. Lo sabe hacer muy bien, resuelve problemas
6. Lo sabe hacer muy bien, puede instruir a otros.

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: comercialización Sub-área: Seguimiento de prospecto con vía a venta y cierre de venta. Estrategia: Atención al cliente.	Escala
Aplica perfectamente el procedimiento de ventas	
Describe los tipos de membresías que se manejan en Monte Sur	
Aplica las diferentes promociones que se ofrecen al cliente	
Aplica los precios según la venta lo requiera	
Prepara anticipadamente los formatos de información para el cliente	
Lleva consigo el material complementario para la venta	
Localiza las promociones que se pueden ajustar al cliente	
Explica al cliente la filosofía de Monte Sur	
Relaciona la información que requiere el cliente con el área correspondiente	
Revisa constante mente los programas del club.	
Revisa comunicados emitidos por la gerencia o áreas sobre cambios realizados	
Identifica al cliente potencial por intuición	
Explica ampliamente la información que requiere el cliente	
Ejemplifica la información proporcionada al cliente	

Nombre del evaluado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## EVALUACIÓN

Escala:

1. No sabe
2. Sabe poco
3. Sí pero necesita apoyo
4. Lo sabe hacer sin apoyo
5. Lo sabe hacer muy bien, resuelve problemas
6. Lo sabe hacer muy bien, puede instruir a otros.

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial.	Escala
<b>Área:</b> Comercialización. <b>Sub-área:</b> Seguimiento de prospecto con vía a venta y cierre de la venta <b>Estrategia:</b> Atención al cliente. (continúa).	
Reafirma que la información que proporcione sea la correcta	
Identifica la insatisfacción del cliente y mejoro mi trato hacia él	
Comprende los gustos del cliente para desarrollar un plan de contacto	
Identifica las necesidades, gustos y preferencias del cliente	
Juzga el momento conveniente de cómo y cuándo actuar	
Asocia su imagen física con la impresión que pueda tener el cliente.	
Proyecta una actitud amable y de preocupación hacia las necesidades del cliente	
Expresa a cada área las quejas y sugerencias del cliente	
Detecta alguna situación difícil	
Identifica posibles detalles que lleguen a generar problemas	
Sabe a quién acudir cuando se presenta un problema determinado	

Nombre del evaluado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## EVALUACIÓN

Escala:

1. No sabe
2. Sabe poco
3. Sí pero necesita apoyo
4. Lo sabe hacer sin apoyo
5. Lo sabe hacer muy bien, resuelve problemas
6. Lo sabe hacer muy bien, puede instruir a otros.

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: Comercialización. Sub-área: Aplica a todas las subáreas Estrategia: Comunicación con las demás áreas	Escala
Asocia los intereses de otras áreas con el área de ventas	
Transforma un ambiente hostil en uno amigable	
Se mantiene al tanto de la información emitida por las demás áreas.	

Nombre del evaluado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## EVALUACIÓN

Escala:

1. No sabe
2. Sabe poco
3. Sí pero necesita apoyo
4. Lo sabe hacer sin apoyo
5. Lo sabe hacer muy bien, resuelve problemas
6. Lo sabe hacer muy bien, puede instruir a otros.

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: Ventas Sub-área: Aplica a todas las sub-áreas Estrategia: Conocimientos actuales de ventas	Escala
Reconoce a los diferentes tipos de clientes.	
Sabe como tratar a los diferentes tipos de clientes	
Conoce el proceso de persuasión.	
Aplica el proceso de persuasión	
Sabe diferentes métodos de cierre de venta.	
Aplica el método de cierre más indicado según la venta lo requiera.	
Reafirma mis conocimientos poniéndolos en práctica	
Localiza las fallas	
Aplica los conocimientos adquiridos para resolver las fallas	
Explica lo aprendido en los cursos	

Nombre del evaluado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## EVALUACIÓN

Escala:

1. No sabe
2. Sabe poco
3. Sí pero necesita apoyo
4. Lo sabe hacer sin apoyo
5. Lo sabe hacer muy bien, resuelve problemas
6. Lo sabe hacer muy bien, puede instruir a otros.

Diagnóstico de necesidades de desarrollo del departamento comercial. Área: Comercialización. Sub-área: Prospección Estrategia: Imagen Cooperativa	Escala
Desarrolla una actitud de cordialidad y respeto	
Expresa interés en la integración de todos los miembros del club	
Apoya a las demás asesoras comerciales.	
Se siente integrada al grupo de asesoras comerciales.	
Presentación	
Gásete	
Limpieza	

Nombre del evaluado (a): \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## 5.10. Resumen de resultados.

El presente documento muestra de forma integral los resultados arrojados por la aplicación de la metodología DACUM-AMOD, la cual involucró una interacción del grupo de asesoras comerciales de Monte Sur Club Campestre.

Como resultado de esta interacción se logra establecer un esquema orgánico y el diseño de una norma de competencia, orientada a cubrir las necesidades de esta empresa, expresada en criterios de desempeño y la construcción de un curriculum que tiene como objetivo el cumplimiento de la misma. Este proceso comprende además de la definición de la norma y la construcción del curriculum; la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación que lo evidencian, consiguiendo de esta manera delinear el estándar correspondiente al desempeño del trabajador experto en la organización.

La construcción de esta norma esta orientada al desarrollo sistemático de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y emociones, comunicando de manera clara, en lenguaje de todos los días, lo que las asesoras comerciales requieren desempeñar para hacer su trabajo-función en forma efectiva. Esta norma incluye módulos de formación, que se ordenan por grado de complejidad y se enumeran a continuación:

- **Estructura Y Organización Del Área Comercial:** se refiere al proceso de hacer que la estructura se adecue a los objetivos de la organización, así como a las normas delineadas dentro de la estructura formal de esta.
- **Atención Al Cliente:** Este módulo esta diseñado para las asesoras comerciales puesto que es este el personal que trata directamente con los clientes potenciales y de esta manera proporciona un valor agregado al servicio propio del giro de la empresa.
- **Comunicación Con Las Demás Áreas:** La interacción de las áreas dentro de la organización afecta el desempeño de esta, es por esa razón que este módulo se orienta hacia la relación armónica de la gerencia comercial con las demás áreas, así como la eliminación de barreras de comunicación con estas.
- **Conocimientos Actuales De Venta:** Debido a que en la actualidad los clientes ya no se rigen por los mismos criterios para realizar una compra razonada, como lo es adquirir una membresía, este modulo se diseño con el fin de mantener a la vanguardia los conocimientos de las asesoras comerciales.
- **Imagen Corporativa Del Grupo De Asesoras Comerciales:** Este módulo fue diseñado para lograr de forma más efectiva la integración e inclusión de las asesoras comerciales, así como para fomentar y motivar aún más su espíritu de servicio y el compromiso con la empresa.



# CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



Con base en estos módulos se desprenden las recomendaciones del equipo de consultores donde se incluye como principal recomendación:

➤ **La creación del Departamento de Atención al Cliente que dependerá directamente de la Gerencia Comercial, lo que repercutirá de la siguiente manera a la empresa:**

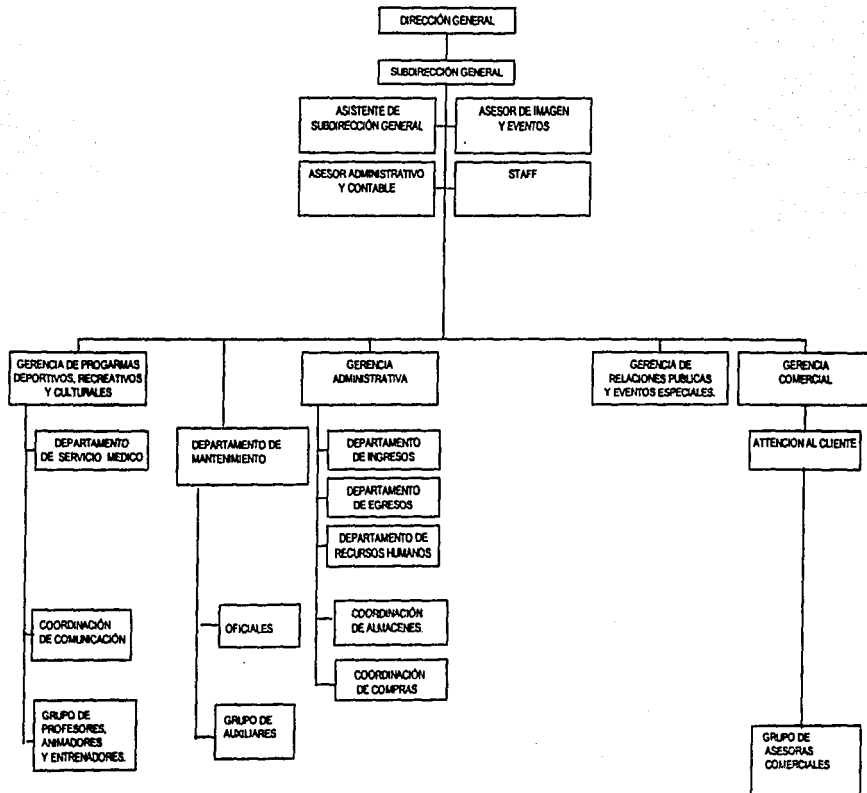
- ✓ La modificación de la estructura de la Gerencia Comercial.
- ✓ No será necesario reclutar personal extra para esta área, debido a el desarrollo de los módulos, la misma plantilla de asesoras comerciales será competente en esa área.
- ✓ La reubicación de las oficinas con el fin de hacerlo más propicio para la atención requerida por el cliente.
- ✓ La flexibilización de la política que limita el tiempo para atención al cliente dentro de las instalaciones del club a 2 hrs., por las siguientes razones:
  - Algunos clientes necesitan razonar con detenimiento la compra y se debe procurar el cierre de la venta en toda ocasión.
  - Las vendedoras se desmotivan al no permitirles tomar la decisión sobre el cliente requiere o no la ampliación de ese tiempo.
- ✓ El impacto de la estandarización de la Gerencia Comercial debe ser extensivo a las demás áreas en forma gradual, para llegar a crear un ambiente de trabajo determinado por una dinámica de rápido aprendizaje, a través de una gestión de competencias laborales.

Por último, cabe mencionar las ventajas más sobresalientes de la aplicación del presente documento en la Gerencia Comercial.

- La gestión por competencias laborales es orientada a los objetivos de la organización.
- Es incluyente, permite un alto nivel de involucramiento y compromiso de las asesoras comerciales, al ser ellas quienes aporten la información para diseñar y aplicar la norma.
- Es simple, amigable y flexible debido a que se adapta a las necesidades de la empresa y esta definido en el lenguaje propio de las asesoras.
- Creará un nuevo rol de las asesoras comerciales al convertirse en instructoras y facilitadoras del aprendizaje de sus compañeras, así como de futuras asesoras que se integren al grupo.
- Permite la relación con otros procesos importantes de cambio en la organización y recursos humanos, especialmente estímulos y reconocimientos.
- No es costoso.

# Estructura sugerida

## CLUB CAMPESTRE MONTE SUR



## **6. Metodología de la Investigación**

### **6.1 Planteamiento del problema.**

Hablar de competencia laboral hoy en día es cada vez más frecuente, esto se debe a la gran tendencia de las empresas a nivel global de requerir una mayor capacidad productiva de sus recursos humanos para la mejor explotación de sus recursos materiales.

Esta situación ha levantado voces a favor y en contra; por un lado hay quien afirma que el tema de las competencias laborales es una moda pasajera impuesta por la tendencia económica globalizadora; más sin embargo los partidarios de la competencia laboral afirman que esta permite una visión holística de la fuerza de trabajo y su poseedor el trabajador, así como del entorno.

Ciertamente la competencia laboral ofrece múltiples beneficios, estos se reflejan en la creciente necesidad de desarrollar una formación de base amplia para disminuir el riesgo de la obsolescencia de lo aprendido, provocado por la velocidad con que las diferentes ocupaciones se organizan ahora en el mercado laboral y la rápida variación en la organización del trabajo, en este mismo renglón desde los años setenta se han venido desarrollando esfuerzos para identificar competencias que permitan al trabajador adaptarse a los frecuentes cambios del contexto laboral. Aunado a esto los mayores niveles de decisión y autonomía que descansan sobre muchos procesos llevados a cabo por el trabajador, resultan en la necesidad de que este disponga de un bagaje de competencias ya no solo de carácter técnico sino también de índole personal y social.

Es así como la competencia laboral sea o no un tema de moda, es un requisito indispensable para las empresas y los individuos que la conforman, es por esto que el presente estudio pretende establecer una propuesta metodológica para alcanzar un nivel de competencia óptimo y a la medida de las necesidades de cualquier empresa.

### **6.2 Tipo de investigación.**

Tomando en cuenta los factores que caracterizan la competencia laboral, así como la definición de esta misma, la investigación que se llevo a cabo en la presente tesis es de tipo cualitativa.

Este tipo de investigación se distingue por que es descriptiva, inductiva, fenomenológica y holista, lo cual permite una mayor percepción de la situación en que se encuentra el objeto de estudio, "Club Campestre Monte Sur" en este caso, satisfaciéndose así el requerimiento de detectar actitudes y demás características individuales que no pueden ser medidas con un método cuantitativo.

Este método nos lleva a encontrar lo general en lo particular, mediante la captación de lo esencial, y su idea básica es "Lo universal no es aquello que se repite muchas veces, si no lo que pertenece al ser en que se halla por esencia y necesariamente"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La investigación cualitativa, Martínez. M.; México, Trillas; 1994.

### **6.3 Hipótesis.**

¿Es el conocimiento y establecimiento de programas específicos de competencia laboral un factor fundamental para que las empresas en nuestro país, puedan mejorar la formación de destrezas laborales del trabajador y su papel en el cambio estructural del mercado?

### **6.4 Objetivo general.**

- Mostrar las ventajas de la integración de los empresarios mexicanos al sistema de competencia laboral por medio de la metodología Dacum y sus variantes SCID y AMOD.

### **6.5 Objetivos.**

- Alentar la formación basada en la competencia laboral, como parte del desempeño del trabajador.
- Demostrar el impacto de la aplicación de la metodología Dacum en el desarrollo de habilidades y actitudes requeridas por los trabajadores para el desempeño de una función productiva.
- Demostrar la amplia posibilidad de las empresas para alcanzar un nivel óptimo en el esquema de competencia laboral.
- Evidenciar la importancia de los trabajadores y su participación para lograr el nivel de competitividad que la empresa requiere.
- Resaltar el alto valor de los empleados expertos como un punto de partida para la mejor identificación de competencias dentro de la empresa.

## **6.6 Definición de la población a estudiar.**

En nuestra metodología una parte fundamental para el desarrollo del DACUM, son los **trabajadores expertos**, aquellos que se considera que pueden describir su trabajo mas apropiadamente, mejor que ningún otro.

Aunque los supervisores y gerentes puedan conocer mucho sobre el trabajo debido a la constante observación no pueden describir el desempeño del mismo en un grado alto como el que puede hacerlo el trabajador experto .

Al seleccionar al grupo con el que se llevaría acabo la primera parte del estudio, se asigno a la gerente comercial la tarea de seleccionar a las mejores asesoras comerciales, tomando en cuenta su nivel de experiencia y su excelente desempeño.

Es así como la primera reunión se llevo acabo entre la gerente comercial más 5 asesoras consideradas expertas, como parte del panel de trabajadores y 2 Alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO como parte del grupo de guía del taller DACUM.

Al panel de trabajadoras se decidió invitar a las otras 4 asesoras comerciales que formaban parte del área comercial, debido a que este área en especial esta conformada por un equipo muy homogéneo y la gerente considero que la selección de solo algunas vendedoras podía desmoralizar al equipo y crear conflictos, es así como el panel definitivo fue conformado por 10 asesoras, lo cual resulto en una mejor interacción entre los facilitadores y el grupo, ya que la lluvia de ideas y las etapas subsecuentes se vieron sumamente enriquecidas.

Con esta breve explicación podemos mostrar como se conformo el panel en nuestra investigación en el área comercial:

**Como parte de la investigación los trabajadores denominados como expertos fueron:**

- ❖ *Gerente comercial*
- ❖ *5 asesoras comerciales expertas*
- ❖ *4 Asesoras comerciales interesadas en participar en el proyecto.*

### **Facilitadores de la metodología**

- **Adrián Calderón Hidalgo.**
- **Paola Monroy Mondragón**

## **6.7 Definición de variables.**

De acuerdo a nuestros objetivos las variables son:

- *Sexo*
- *Edad de las asesoras.*
- *Actitud de las asesoras*
- *Habilidad para relacionarse*
- *Facilidad para trabajar en equipo.*
- *Antigüedad en el puesto.*
- *Experiencia en el puesto.*
- *Cursos en el relacionados a la función a estudiar*
- *Conocimientos básicos de la función.*
- *Escolaridad.*
- *Tiempo proporcionado para las sesiones*
- *Conocimiento del sector a investigar*
- *Cohesión grupal.*
- *Tamaño de empresa.*
- *Giro de la empresa.*

## **6.8 Definición del instrumento de recolección de datos.**

La base teórica que se presenta en esta investigación esta sustentada en un estudio bibliográfico y en la búsqueda de información en Internet.

La recolección de información del caso practico que se presenta se realizo por medio de encuestas, esto debido al los requerimientos de la metodología DACUM, es necesario familiarizarse con el grupo y recoger toda la información que este pueda aportar, complementando con la observación.

Las entrevistas<sup>2</sup> se realizan en varias etapas, para profundizar en la estrategia de la organización se le debe preguntar a los panelistas ¿cómo lo están haciendo? Y en algunas ocasiones ¿por qué?, enseguida se debe identificar el área para que se quiere desarrollar la estrategia empresarial, y estos argumentos se apuntan en términos de verbo más condición.

Después de establecer las funciones por área se requiere identificarlas a nivel de persona y de desempeño.

### **6.9 Diseño de muestreo.**

Para limitar la muestra se hicieron dos preguntas básicamente, ¿Qué debemos observar? y ¿A quién vamos a entrevistar?, la respuesta es todo lo que involucra al área a estudiar y a aquellos sujetos que pueden ser más representativos dentro de los subgrupos naturales que se definieron en la observación.

Ellos no pueden ser definidos en la muestra, ni cuantos son, ni quienes son, pues para ellos se requiere del conocimiento de todo el grupo que será estudiado; a este tipo de muestra se le llama **Muestra intencional**, y se selecciona posterior al comienzo de la investigación cuando ya se conoce un poco el grupo.

### **6.10 Recolección de datos.**

Los datos se recolectaron siguiendo los lineamientos descritos en el capítulo de la metodología, valiéndonos de todo el material disponible para que el taller no fuera tedioso y aburrido para las asesoras y despertar así su ánimo para participar.

---

<sup>2</sup> La lista de preguntas aplicadas se detallan en los anexos.



## **7. Análisis de resultados.**

### **7.1. Conclusiones**

Es importante señalar que la certificación de competencia laboral es un proceso voluntario, que si bien incrementara la oportunidad de mantener un empleo, también procurara mantener un nivel de desempeño óptimo y ascendente.

Podemos concluir entonces que un buen sistema de Competencia Laboral permite contar con indicadores sobre las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir los costos de selección, reclutamiento y rotación de personal, el enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas; de igual forma permite incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de los recursos humanos.

Permite también formar recursos humanos que respondan a los avances de la transformación productiva, mediante la vinculación de educación y capacitación con el sector productivo y brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, que facilite su incorporación y desarrollo en el sector productivo; mediante la interacción del sector empresarial con el sector educativo, informando a los oferentes educativos sobre las necesidades de las empresas, para que a su vez el sector educativo se vea en la posibilidad de asegurar la congruencia entre los planes de estudio y los requerimientos empresariales.

Aunado a esto la metodología DACUM propone como elemento principal la participación de los empleados de todos los niveles, con base en esto podemos concluir entonces que propicia la implicación de los empleados en los procesos de la organización, esta implicación es mental y emocional, lo que estimula al empleado para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y a compartir la responsabilidad de su cumplimiento.

Lo anterior estriba en la idea de que es el trabajador el que mejor conoce el desarrollo de las actividades para llevar a cabo las tareas y puede aportar mejoras sustentables a los procedimientos que en ocasiones no se cumplen como lo marca el documento escrito, es aquí donde hacemos énfasis en la idea de que nadie mejor que el trabajador para encontrar los puntos críticos y las oportunidades de mejora en el proceso.

Con esta metodología y siguiendo la misma idea podemos concluir también que el rol del supervisor debe cambiar, ya no es posible seguir apoyándose en un supervisor que en exigencias impuestas pretende hacer que el trabajador rinda más; este rol debe cambiar hacia un papel de formador de los trabajadores que les permita desarrollar al máximo sus destrezas y habilidades.

Finalmente podemos exponer que esta metodología ofrece la oportunidad de trabajar con los recursos propios de la empresa, sin representar una afectación económica importante al presupuesto de la misma y aprovechando el potencial de sus propios recursos humanos, con un resultado totalmente ligado a sus objetivos al comparar las evidencias de desempeño con este y que promueve la formación progresiva de los trabajadores apoyándolo para adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

## **7.2. Recomendaciones**

En la actualidad el afán de algunos países por integrarse a la dinámica global de las grandes potencias a propiciado que la política económica que emplean obligue a las empresas a orientar sus esfuerzos hacia la competencia globalizada diseñando estrategias que contemplan la inclusión de procesos, estrategias e incluso tecnologías copiados de otras empresas con otras características totalmente diferentes, e incluso de empresas de otros países con características aun más desiguales, en este caso podemos incluir a México y su predominante sector de Micro y Pequeñas empresas, es por eso que en la presente tesis se recomienda la aplicación del Modelo DACUM y sus variantes SCID y AMOD con base en su mismo principio de diseño de estrategias de competencia provenientes de las características y exigencias propias de la empresa en la cual se aplique, lo que de manera prospectiva representa la oportunidad de la generación de un modelo diseñado y adaptado para las empresas, empresarios y empleados mexicanos, influido por la idiosincrasia de nuestra sociedad con la ventaja de delinear estándares de desempeño laboral comunes para el aparato productivo del país.

En el caso de que la empresa decida aplicar las competencias laborales se presenta la posibilidad de implantar luego un sistema de calidad, tenemos por ejemplo que el proceso de la descripción de funciones que se siguió para la creación de la norma de competencia se puede utilizar para facilitar la documentación del Sistema de Calidad, se puede incluso afirmar que se partiría de una situación organizacional de mejora continua. las empresas deben ir más allá de la norma de calidad y crear su competencia clave, a fin de diferenciarse en los mercados.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el nexo entre las normas competencia laboral tiene dos grandes frentes, el primero tiene que ver con la capacitación, ya que algunas normas de calidad contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores, obviamente estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas con los involucrados.

El segundo factor que las relaciona es que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

# Anexos

## Anexo I

# PLAN DE TRABAJO 2001

(Sin Promoción)

1. Cambio de precios, 1° de Febrero del 2001.
2. Junta mensual de Planeación.  
Junta semanal con el Lic. Guillermo Bustamante.  
Junta semanal con el grupo de ventas (martes 10 :00 a 12:00 am).  
Junta semanal con el Ing. Juan Luis Bustamante (martes 13:00 pm).  
Guardias en el club sábados, domingos y días festivos.  
Guardias en el club de martes a viernes (individuales).

## TRABAJO DE CAMPO PROGRAMADO

### ▲ CAMBACEO

Las dos señoras jefes de grupo Sra. Guadalupe Arredondo y Sra. Guadalupe Vega , cada una será responsable de guiar una vez a la semana a un grupo de promotoras independientemente de el grupo al que pertenezca.

### ▲ ESCUELAS

Todas las escuelas de los niveles de kinder, pre-primaria, primaria y secundaria que se encuentren en el área sur se visitaran periódicamente para promover visitar a monte sur en grupo y entregar invitaciones a los padres de familias. Se entregaran invitaciones en centros comerciales, iglesias, cines, teatro, etc.

- ▲ Atención de Stand en Galerías Coapa antes de Semana Santa
- ▲ Revisión de los registros de visitantes a Monte Sur para hacer de nuevo labor de venta.

3. 1° Concurso por cuatrimestre inicia el 1° de Enero y termina ultimo de Abril del 2001 (incluye jefes de grupo).

- ▲ 8 Ventas mínimo para el 1° lugar
- ▲ 7 Ventas mínimo para el 2° lugar
- ▲ 6 Ventas mínimo para el 3° lugar

Se tomara en cuenta la puntuación alcanzada para determinar a las ganadoras.

Metas: lograr 60 operaciones en grupo.

**PREMIOS:**

1° lugar	\$ 8,000.00	efectivo
2° lugar	\$ 5,000.00	efectivo
3° lugar	\$ 3,000.00	efectivo

4. 2° Concurso por cuatrimestre inicia el 1° de Mayo y termina el día ultimo de Agosto del 2001.

Metas: lograr 68 operaciones en grupo.

- ▲ 8 ventas mínimo para el 1° lugar
- ▲ 7 ventas mínimo para el 2° lugar
- ▲ 6 ventas mínimo para el 3° lugar

Se tomaran en cuenta la puntuación alcanzada para determinar a las ganadoras.

**PREMIOS:**

- 1° lugar viaje nacional para 2 personas (incluye pasaje de avión y hospedaje)
- 2° lugar viaje nacional para 2 personas (incluye pasaje terrestre y hospedaje)
- 3° lugar premio de valor de \$ 3,000.00

5. 3° Concurso por cuatrimestre, inicia el 1° de Septiembre y termina el 31 de Diciembre del 2001.

Metas: lograr 72 operaciones en grupo.

- ▲ 8 ventas mínimo para el 1° lugar
- ▲ 7 ventas mínimo para el 2° lugar
- ▲ 6 ventas mínimo para el 3° lugar

Se tomara en cuenta la puntuación alcanzada para determinar a las ganadoras.

**PREMIOS:**

1º lugar \$ 8,000.00 efectivo  
2º lugar \$ 5,000.00 efectivo  
3º lugar \$ 3,000.00 efectivo

5. Concurso mensual en los meses Enero, Febrero, Marzo, Mayo, Junio, Julio, Septiembre, Octubre, Noviembre, Premios con valor de \$ 300.00 para el primer lugar de ventas (no participan jefes de grupo).

# PLAN DE TRABAJO 2001

(Con Promoción)

1. Cambio de precios, 1° de Febrero del 2001.
2. Junta mensual de Planeación.  
Junta semanal con el Lic. Guillermo Bustamante.  
Junta semanal con el grupo de ventas (martes 10:00 a 12:00 am).  
Junta semanal con el Ing. Juan Luis Bustamante (martes 13:00 pm).  
Guardias en el club sábados, domingos y días festivos.  
Guardias en el club de martes a viernes (individuales).

## TRABAJO DE CAMPO PROGRAMADO

### ▲ CAMBACEO

Las dos señoras jefes de grupo Sra. Guadalupe Arredondo y Sra. Guadalupe Vega , cada una será responsable de guiar una vez a la semana a un grupo de promotoras independientemente de el grupo al que pertenezca.

### ▲ ESCUELAS

Todas las escuelas de los niveles de kinder, pre-primaria, primaria y secundaria que se encuentren en el área sur se visitaran periódicamente para promover visitar a monte sur en grupo y entregar invitaciones a los padres de familias. Se entregaran invitaciones en centros comerciales, iglesias, cines, teatro, etc.

- ▲ Atención de Stand en Galerías Coapa de semana Santa.
- ▲ Revisión de los registros de visitantes a Monte Sur para hacer de nuevo labor de venta.

3. 1° Concurso por cuatrimestre inicia el 1° de Enero y termina ultimo de Abril del 2001



(incluye jefes de grupo).

- ▲ 9 Ventas mínimo para el 1º lugar
- ▲ 8 Ventas mínimo para el 2º lugar
- ▲ 7 Ventas mínimo para el 3º lugar

Se tomara en cuenta la puntuación alcanzada para determinar a las ganadoras.

Metas: lograr 80 operaciones en grupo.

#### PREMIOS:

1º lugar	\$ 10,000.00	efectivo
2º lugar	\$ 6,000.00	efectivo
3º lugar	\$ 4,000.00	efectivo

2. 2º Concurso por cuatrimestre inicia el 1º de Mayo y termina el día ultimo de Agosto del 2001.

Metas: lograr 90 operaciones en grupo.

- ▲ 9 ventas mínimo para el 1º lugar
- ▲ 8 ventas mínimo para el 2º lugar
- ▲ 7 ventas mínimo para el 3º lugar

Se tomaran en cuenta la puntuación alcanzada para determinar a las ganadoras.

#### PREMIOS:

1º lugar	viaje nacional para 2 personas (incluye pasaje de avión y hospedaje)
2º lugar	viaje nacional para 2 personas (incluye pasaje terrestre y hospedaje)
3º lugar	premio de valor de \$ 3,000.00

5. 3º Concurso por cuatrimestre, inicia el 1º de Septiembre y termina el 31 de Diciembre del 2001.

Metas: lograr 95 operaciones en grupo.

- ▲ 9 ventas mínimo para el 1° lugar
- ▲ 8 ventas mínimo para el 2° lugar
- ▲ 7 ventas mínimo para el 3° lugar

Se tomara en cuenta la puntuación alcanzada para determinar a las ganadoras.

**PREMIOS:**

1° lugar \$ 10,000.00 efectivo  
2° lugar \$ 7,000.00 efectivo  
3° lugar \$ 4,500.00 efectivo

3. Concurso mensual en los meses Enero, Febrero, Marzo, Mayo, Junio, Julio, Septiembre, Octubre, Noviembre, Premios con valor de \$ 300.00 para el primer lugar de ventas (no participan jefes)

**PARA: ASESORAS DE GERENCIA COMERCIAL**  
**DE: MA. DEL CARMEN CASTELLANOS HERNANDEZ.**

Por este medio se les informa que los puntos que se citan a continuación registrarán a partir del día 01 de Enero del 2001.

## **1. HORARIO:**

### **SABADOS Y DOMINGOS**

1er. Turno	de	10:00 a.m.	a	14:00 p.m.
2do. Turno	de	13:00 a.m.	a	18:00 p.m.

### **MARTES A VIERNES**

1er. Turno	de	10:00 a.m.	a	13:30 p.m.
2do. Turno	de	13:30 p.m.	a	17:00 p.m.

## **2. REGISTRO:**

La guardia de la entrada de Casa Club tendrá la obligación de registrar al cliente, en donde se investigara al cliente para registrarlo y asignarlo a quien corresponda.

2. Al grupo que le toque tiene la obligación de atender a todos los Clientes que asistan al Club para cualquier tramite relacionado con ventas. Todas las asesoras que se encuentren en el Club, aunque no sea su guardia, tiene la responsabilidad de colaborar con el guardia cuando sea necesario, cualquier Jefa de Grupo podrá solicitar apoyo de sus compañeras aunque no sea de su grupo; si alguna compañera se negara a cooperar se le sancionara con la suspensión de pases.
3. A todos los usuarios que compraron con anterioridad y por alguna razón dejaron de asistir a Monte Sur Xochimilco se les podrá vender nuevamente, se respetara el cliente a la asesora que le vendió inicialmente.

Así mismo a partir del 01 de Enero del 2000, se dará únicamente 60 días para respetar a un cliente. Para los prospectos que den cita para después de 60 días se respetara siempre y cuando este registrado.

Se respetaran los referidos por el lapso de un mes de realizada la venta, aunque no haya sido atendido el referido.

Después de cumplido el mes se respetaran los referidos siempre y cuando llegue con invitación o con el nombre de la asesora.

4. Las empresas y los colegios que se hayan trabajado no son propiedad de nadie; excepto que se haya tenido contacto directo, en el caso de los colegios con los padres de familia, y en las empresas con las personas interesadas.
5. Todas las asesoras tienen la responsabilidad de llevar al club su papelería completa, lista de precios, papel carbón y todo lo necesario para cerrar sus ventas, aunque no les toque guardia.
6. Por ningún motivo se molestará a los clientes, quienes viole esta regla quedará fuera del grupo de Gerencia Comercial
7. Queda estrictamente prohibido hacer comentarios negativos de las compañeras si alguna persona tiene queja de alguna de sus compañeras lo tendrá que comunicar directamente a la Sras. Carmen Castellanos Hernández, la asesora que no respete esta regla será sancionada.

## **INFORME DE PROCEDIMIENTOS DE EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION DE MONTE SUR XOCHIMILCO, S.C.**

Monte Sur es un club con características muy singulares.

Monte Sur es un club campestre, ubicado en la zona de los pueblos de la Montaña al Sur de la Ciudad de México en la Delegación Xochimilco.

Monte Sur es un club Familiar, Deportivo y Social.

La principal función de Monte Sur es brindar servicios al socio.

La comercialización de las acciones y membresías de Monte Sur, por su ubicación, han representado un esfuerzo adicional relación a lo que se requiere para las ventas de cualquier club de la ciudad.

El Perfil del personal de ventas de Monte Sur debe cubrir las siguientes características:

- A) Excelente presentación.
- B) Educación media o superior
- C) Automóvil
- D) Disponibilidad para trabajar un mínimo de 4 horas de martes a viernes y 5 horas en sábados, domingos y días festivos.

Debe ser una persona honorable en quien Monte Sur pueda confiar en el manejo del dinero de las ventas y de cuidar el nivel de las familias que ingresen al club.

También se requiere que tenga una personalidad que transmita confianza a los clientes a quienes les brindara un trato fino e información precisa sobre costos y servicios de Monte Sur.

A Monte Sur, el cliente no llega por si mismo, por lo que el trabajo de prospectación tiene que ser permanente fuera del club.

También algunos clientes son referidos de quienes ya son socios.

La prospectación y atención a clientes está a cargo del grupo de Comercialización. Este grupo se hace responsable de dar la información de Monte Sur a posibles clientes dentro y fuera del club.

La atención al cliente dentro del club es de martes a viernes de 9:30 a 17:30, sábados y domingos de 10:00 a 18:30 p.m.

Las vendedoras entregan en forma personal, los folletos y la información del club a los prospectos. Los folletos o invitaciones, se les recogen a los clientes en el acceso al club en donde se registran con nombre, dirección y número de teléfono así como el nombre de la persona que lo esta atendiendo.

Cuando llega el cliente a Monte Sur, vigilancia dará aviso al departamento de ventas para que se de atención.

En el departamento de Ventas, el cliente debe llenar un formato en el que se le pide información que sirve para el control de clientes y a la vez saber a quien se asignará la venta.

**México, D.F., a 02 de Mayo del 2000.**

**Para: Sras. Promotoras  
De: Sra. Carmen Castellanos Hdez.**

A través del presente se le informa a que a partir del día 02 de Mayo del 2000, cuando un cliente:

lo trabajen 2 personas o más y se comprueben el trabajo realizado, el pago de la comisión se compartirá por partes iguales entre las personas que hayan intervenido en el trabajo de la venta.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

**Atentamente.**

**Sra. Ma. Del Carmen Castellanos Hdez.  
Gerente Comercial**

**c.c.p. Asesoras.  
c.c.p. Archivo**

## **PROCEDIMIENTOS DE LA ENTREGA DE PAPELERIA DE VENTAS.**

### **PAPELERIA PARA CLIENTE**

Solicitud copia azul, hoja de Datos copia azul y recibo original (blanco).

### **PAPELERIA PARA COBRANZA**

Solicitud hoja blanca, hoja de Datos blanca y recibo rosa.

### **PAPELERIA PARA LA OFICINA DE VENTAS**

- Copia de la solicitud rosa y hoja de datos personales copia rosa





**MONTE SUR  
CLUB CAMPESTRE**

PROGRAMACION DE VENTAS POR MES

SIN PROMOCION

Mes

Pronóstico 2001

Enero	20
Febrero	15
Marzo	17
Abril	20
Mayo	15
Junio	13
Julio	20
Agosto	15
Septiembre	15
Octubre	12
Noviembre	15
Diciembre	<u>23</u>
Total	200

Objetivo:

200 Operaciones

Responsable

Sra. Ma. del Carmen Castellanos Hdez.  
Gerencia Comercial



**MONTE SUR  
CLUB CAMPESTRE**

**PROGRAMACION DE VENTAS POR MES**

**CON PROMOCION**

Mes	Pronóstico 2001 con promoción
Enero	20
Febrero	20
Marzo	20
Abril	20
Mayo	25
Junio	25
Julio	25
Agosto	20
Septiembre	25
Octubre	20
Noviembre	20
Diciembre	<u>25</u>
Total	265

Objetivo:

265 Operaciones

Responsable:

Sra. Ma. del Carmen Castellanos Hdez.  
Gerencia Comercial

## **Anexo II**

### **Cuestionario**

#### **Preguntas para desarrollar el currículum Empresa / Área**

- **Pregunta 1**  
¿Por qué el club sigue ofreciendo sus servicios? Fortalezas y Debilidades
- **Pregunta 2**  
¿Cuáles son los principales objetivos a cumplir en el área?
- **Pregunta 3**  
¿Qué es importante desarrollar en el área?
- **Pregunta 4**  
¿Con esto basta para ser un buen vendedor?
- **Pregunta 5**  
¿Qué no debe hacer un vendedor?

#### **Preguntas para desarrollar el currículum Dirigidas a la persona**

- **Pregunta 1**  
¿Qué desempeños clave se espera de una vendedora en una situación normal?
- **Pregunta 2**  
¿Qué tipo de decisiones debe tomar para lograr esos desempeños?
- **Pregunta 3**  
¿Qué tipo de información debe manejar?
- **Pregunta 4**  
¿Qué tiene que hacer ante situaciones imprevistas?
- **Pregunta 5**  
¿A quién y como tiene que comunicar?
- **Pregunta 6**  
¿Qué aspectos específicos de seguridad tiene que manejar?

## **Anexo III**

### **Objetivos de capacitación**

#### **MODULO 1**

##### ***Estructura Y Organización Del Departamento De Comercialización.***

Las Asesoras conocerán y aplicaran el reglamento general de Monte Sur, el reglamento de Departamento Comercial , así como las políticas establecidas de ventas.

#### **MODULO 2**

##### ***Atención Al Cliente.***

Las Asesoras conocerán y aplicaran el procedimiento establecido en el departamento para ventas, dominaran el uso de información documental, así como la detección , seguimiento y comunicación con el cliente potencial, conocerán las técnicas para el manejo de quejas, así como los conceptos y aplicaciones en la vida cotidiana de la asertividad y el servicio.

#### **MODULO 3**

##### ***Comunicación Entre Áreas.***

Las asesoras identificarán las estructura orgánica que compone el club y la relación de funciones entre áreas, aprenderá a eliminar las barreras de comunicación y las ventajas del trabajo en equipo para aplicarlos al trabajo del departamento.

#### **MODULO 4**

##### ***Conocimientos Actuales De Venta.***

Las asesoras aprenderán nuevas técnicas de venta, así como la detección de los diferentes tipos de clientes y como tratarlos, conocerán también de los factores que permiten delinear estrategias de comunicación e identificar los mensajes del lenguaje corporal, conocerán y aplicaran el proceso de persuasión, y emplearan diferentes técnicas de cierre de venta.

#### **MODULO 5**

##### ***Imagen Corporativa.***

Las asesoras integraran un equipo de alto rendimiento, desarrollando aspectos tales como la buena comunicación y compañerismo, de igual forma identificarán las diversas condiciones para integrar al cliente a la empresa, en este modulo se emplearan dinámicas de integración.

## Anexo IV

### Glosario de términos.

#### **Análisis ocupacional**

A continuación se citan algunas definiciones de análisis ocupacional de Cinterfor/OIT, el INEM de España, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el American College Testing (ACT):

Cinterfor/OIT: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

La OIT en su glosario de términos <sup>1</sup>define el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada".

Instituto Nacional de Empleo de España (INEM): El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superador del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de calificación.

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Esta compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

---

<sup>1</sup> OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra 1993.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional con una "metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo <sup>2</sup>. El SENA define un concepto de "estudio ocupacional" como: "la recopilación sistemática, procesamiento y valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional"<sup>3</sup>.

El proceso que está adelantando esta institución en el ámbito de la formación basada en competencia laboral facilita la definición del estudio ocupacional asociado no solo a la identificación de las características del sector ocupacional, sino también, a la identificación de las funciones productivas y elaboración de normas de competencia laboral y titulaciones requeridas por el sector.

Para el American College Testing (ACT) es la "recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo".

Esta organización desarrolló una metodología de análisis ocupacional en 1993 para identificar las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo<sup>4</sup>. Una vez obtenidos los comportamientos comunes, se pide a grupos de trabajadores que clasifiquen tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Ya clasificados y ponderados; los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar transversalmente su empleabilidad. De este modo, los programas educativos y de formación pueden enfocar el desarrollo de las competencias transferibles logrando mayores efectos en la empleabilidad de los trabajadores.

---

<sup>2</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Catálogo Nacional de Ocupaciones. México. 1986.

<sup>3</sup> SENA. Guía para la elaboración de estudios ocupacionales. Dirección de empleo. Bogotá. 1998.

<sup>4</sup> ACT. Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo. Iowa City. 1996.

## **Análisis funcional.**

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios.

Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.<sup>5</sup> El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal.

Parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

Es comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. Es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?.

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona.

<sup>5</sup> Mertens, Leonard. *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT, Montevideo, 1996.

Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

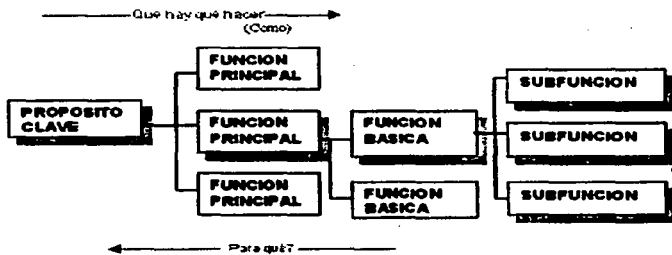
El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones

### Mapa funcional

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho las ramas del árbol son "causas" ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas "consecuencias". Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "¿Cómo?" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "¿Para qué?" de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

### Esquema general de un mapa funcional





## **Función principal o propósito clave**

La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?".

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes. El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

## **Unidad de competencia**

El proceso de análisis funcional se realiza, como se anotó antes, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en "soluciones" para resolver el "problema" planteado en la función precedente.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "elementos de competencia". La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las calificaciones laborales.

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva.

Resumiendo, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

### **Elemento de competencia**

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

### **Definiciones complementarias a los elementos de competencia:**

**Campo de aplicación.** Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

**Evidencias de desempeño.** Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

**Evidencias de conocimiento.** Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

### **Criterio de desempeño**

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos.

Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

## Bibliografía.

- *Elaboración del Mapa Funcional , Guía Técnica; Mimeo , México; CONOCER , 1997 .*
- *Competencia Laboral: Manual de Conceptos, métodos y aplicaciones al Sector Salud. Montevideo,2002.*
- *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Mertens, Leonard; México, CONOCER / CINTERFOR / OIT , 1997.*
- *La Experiencia Canadiense con Competencia Laboral. Rochow, Gunter; Centro Internacional de Formación de la OIT, Ottawa, 1997.*
- *Globalización de la Economía y Dimensiones Macroeconómicas de la Competitividad. Corial, Benjamín; Creedla, Francia 1994.*
- *Competencias Laborales y Educación Basada en normas de Competencia. Corial, Benjamín; CREEDLA, Francia 1994.*
- *Realidad y Mito de la Globalización. Ponencia presentada por el Dr. Eduardo Mayobre, ITAM, Mayo, 2000.*
- *Empresarios de México. Jacobo, Edmundo; Universidad de Guadalajara; Guadalajara, Jalisco,1989.*
- *DACUM-AMOD, Análisis funcional, el enfoque de capacitación CONOCER. Versión preliminar; Mertens, Leonard. CONOCER, Mayo 1999.*
- *La investigación cualitativa, Manual Teórico Practico. Martines, Miguel; Trillas, México, 1997.*
- *Enfoque e Influencias de la Investigación Cualitativa para Latino América. Montero, M.; CISE-UNAM, México 1994.*
- *El Horror Económico. Forrester, Viviane; Fondo de Cultura Económica;México,1997.*

- *La Administración en Desarrollo*, Dela Cerda, José; ITESO, México, 1993.
- *Normas ISO 9000 y la Competencia Laboral*. Baeza, Monica – Mertens, Leonard; CONOCER, México, 2000.
- *Prendas de Vestir, una guía para mejorar su empresa*. STPyS, México, 1999.
- *Muebles de Madera, una guía para mejorar su empresa*. STPyS, México, 1999.
- *IDC. Información Dinámica de Consulta*. Sección Laboral. Año 2000, V. 13, No. 100.
- *IDC. Información Dinámica de Consulta*. Sección Laboral. Año 1999, V. 13, No.91
- *Laboral*. Año 1999, V. 7, No. 79.
- *El trabajo en el mundo*. Reportaje a Alfredo Monza por Alfredo Zaiat. <[www.diario.com.arg](http://www.diario.com.arg)>
- *Empleo, economía y sociedad*. Gómez, C; mayo, 2002. <[www.5campus.com/leccion](http://www.5campus.com/leccion)>
- *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. Castells, Manuel. <[www.lafactoria web.com](http://www.lafactoria web.com)>
- *Globalización y Relaciones Laborales*, Ermida, Oscar. <[www.ilo.org](http://www.ilo.org)>
- *Organización y gestión de proyectos de reforma de formación profesional basada en competencia laborales*; Lasida, Javier. Uruguay, 1998. <[www.oei.org.com/iberfop/uruguay1.htm](http://www.oei.org.com/iberfop/uruguay1.htm)>
- *Neoliberalismo y Globalización*; Morales Marcel. <[www.excelsior.com.mx/960719/fin12.htm](http://www.excelsior.com.mx/960719/fin12.htm)>