

01921
187

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE PSICOLOGIA

MODELO PARA SELECCIONAR Y CAPACITAR PERSONAL
A TRAVES DE COMPETENCIAS LABORALES.

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARIA DEL CARMEN PEREZ LOPEZ

DIRECTOR DE TESINA: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA



FACULTAD
DE PSICOLOGIA

MEXICO, D.F.

2003



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.

AGRADECIMIENTOS.

El presente trabajo significa la culminación de mi formación profesional, etapa que me permitirá crecer y alcanzar un mejor desarrollo personal y laboral.

Por este motivo dedico el esfuerzo y empeño de este proceso en primer lugar a mi hijo MAURICIO, quien es la persona mas importante en mi vida; a él , que me dio la oportunidad y satisfacción de ser madre y por él cual alcanzare las metas y objetivos propuestos.

A mi madre MARIA MERCEDES, la persona que me dio el ejemplo de fuerza y perseverancia, me inculco valores morales de triunfo y por darme la mejor herencia que puede recibir un ser humano "Preparación profesional".

A mi esposo ENRIQUE, que con su apoyo y compañía logro darme equilibrio moral y emocional, motivándome a ser siempre persistente en mis propósitos.

A mis hermanos ALVARO y LILIA ALICIA, gracias por sus palabras, apoyo, cariño y su confianza en mí.

A mi director de tesina, LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA, por su enseñanza y orientación en todo el proceso.

A mis sinodales DR. HUMBERTO PONCE TALANCON, LIC. MARIA ISABEL DELSORDO LOPEZ, LIC. JUAN VARELA JUÁREZ, LIC. ERIKA SOUZA COLIN, por su apoyo y consejos para el logro de mis objetivos.

MA DEL CARMEN PEREZ LOPEZ.

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2

CAPITULO I COMPETENCIA LABORAL

1.1 Antecedentes	4
1.2 Conceptos de competencia	9
1.3 Concepto de competencia laboral	11
1.4 Clasificación de competencia laboral	14

CAPITULO II SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Reclutamiento y selección de personal	25
2.2 Antecedentes de selección de personal basados en el modelo de competencias laborales	27
2.3 Modelo de selección de personal basado en competencias laborales	38

CAPITULO III CAPACITACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

3.1 Antecedentes	55
3.2 Características de un programa de capacitación por competencia laborales	59
3.3 Métodos para la elaboración de programas de capacitación por competencias	60
3.4 Capacitación basada en normas de competencia laboral ...	71
3.5 Modelo para el diseño de cursos de capacitación por competencias laborales	73
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
APÉNDICE	
A. Siglas y abreviaturas	86

RESUMEN.

Los modelos de selección y capacitación de personal basado en competencias laborales, dirige a la gestión de recursos humanos para lograr que el personal sea mayormente competitivo y competente frente a los cambios que actualmente se viven en las empresas.

En el presente trabajo se analizarán a los autores y sus aportaciones hacia el concepto integral de competencia laboral. Se distinguirán diversas definiciones del concepto, así como se describirán un modelo de selección y otro de capacitación de personal ambos basados en competencias laborales.

Dentro de una empresa que ha incorporado la gestión de recursos humanos por competencia laboral se hace evidente la forma de hacer el trabajo efectivo.

INTRODUCCIÓN.

Empresas en Estados Unidos De América, Unión Europea y recientemente en América Latina 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 mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente , la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

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

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; las experiencias conocidas para documentar esta respuesta, se basa en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño; de modo que la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer el uso de las competencias laborales en los procesos de selección y capacitación de personal; ya que, si la selección y la capacitación de personal son los adecuados los empleados tendrán una productividad acorde a los requerimientos de la compañía y esto vera reflejado en el crecimiento de la organización y por consiguiente los empleados advertirán crecimiento profesional.

Con este antecedente, podemos introducirnos al contenido de la presente tesina la cual esta estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se presentan los antecedentes para el surgimiento del enfoque de competencia laboral, conceptos de diversos autores acerca de lo que es competencia y competencia laboral; para finalmente exponer algunas clasificaciones en lista de tareas desempeñadas, atributos y de tipo integral.

En el segundo capítulo se desarrolla el tema de selección de personal por competencias; mencionando el proceso tradicional de reclutamiento y selección, posteriormente la forma en que apoyan las competencias laborales a la selección de recursos humanos; y finalmente presentar un modelo de selección de personal basado en competencias laborales.

En el tercer capítulo se expone el tema de capacitación basada en competencias; presentando sus objetivos, características, explicando algunos métodos para la elaboración de programas de formación por competencias; y finalizar con un modelo para el diseño de cursos de capacitación por competencias laborales.

CAPITULO I. COMPETENCIA LABORAL

1.1 Antecedentes.

La alta automatización de la industria exige especialización y movilidad de la mano de obra de hombres y mujeres, los cuales deben enfrentar los cambios rápidos de un mundo globalizado.

Como respuesta a esta situación y a la necesidad de la mejora permanente en la calidad y formación del recurso humano (caracterizado por un alto nivel en las exigencias a las habilidades individuales) ; surge en algunos países industrializados, dada la competitividad entre las empresas, el enfoque de la competencia laboral con la finalidad de elevar el nivel de la situación actual del mundo laboral, las condiciones de vida y trabajo de los miembros pertenecientes a las organizaciones.

El concepto de competencia laboral empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de **David McClelland** en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una visión centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede establecer la aplicación del concepto de competencias en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación de enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo éste diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería entonces de un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos De América, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente.

Storey (1995) señala que enfrentando un ambiente demandante y con alto nivel de dificultad, se elevaron las presiones competitivas y muchas organizaciones del Reino Unido aplicaron una variedad de iniciativas en la administración de recursos humanos, buscando motivar e impulsar a los empleados en su pro-actividad y su liderazgo. Por lo cual se da el surgimiento de la competencia sobre la base de habilidades. Las ventajas competitivas de los trabajadores se basaron en la explosión de las competencias dentro de la organización. A partir del momento en

que toma importancia la apreciación de las habilidades, capacidades y competencias como puntos clave de ventaja competitiva, se han presentado los cambios organizacionales importantes.

Mertens L. (1995) expone que el surgimiento de la competencia laboral, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva:

1. La estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado.
2. La estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo.
3. La gestión de recursos humanos.
4. Las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del estado.

Jiménez, A (2001) plantea que el surgimiento de las competencias laborales son solo una de las consecuencias de tres factores de gran importancia:

- 1) Las empresas se dieron cuenta del valor del capital intelectual (el individuo),
- 2) Se comienza a dar importancia al aprendizaje de las organizaciones, y menciona que las nuevas tendencias de las organizaciones se refieren a aprender, al dinamismo de las empresas y a que las compañías no deben quedarse obsoletas, sino observar y aplicar las nuevas tendencias y las nuevas tecnologías.

3) Además los nuevos sistemas, ya no procesan solo información, sino que "administran el conocimiento"; es decir se convirtió en la plataforma que integra diversos sistemas para facilitar el desarrollo, el almacenaje y el flujo del conocimiento a lo largo de las organizaciones, facilitando la comunicación y cambiando con ello la propia concepción que tenían las empresas de sí mismas.

Báez (2000) Comenta el por qué surge un cambio en la ideología respecto al recurso humano y observa tres fenómenos principales que propiciaron el cambio de enfoque y la implementación de un nuevo modelo.

- a) La globalización de los mercados (expresado fundamentalmente en la extensión y descentralización de las plantas productivas, así como la oferta y potencial de consumo);
- b) El acelerado avance tecnológico (implica la consolidación de un sistema permanente de formación y actualización de la fuerza laboral) y como consecuencia de esto;
- c) Replantear la aplicación de los enfoques organizacionales en los diversos ramos productivos y de servicios.

Por lo tanto comenta que para enfrentar estos cambios es necesario implementar proyectos que permitan asumir con éxito los retos de desarrollo que se presentan.

Jiménez, A (2001) , describe los diversos enfoques que surgieron de competencias laborales: los modelos de "Core Competencies", los modelos de las "Cualidades" y los modelos "Holisticos" , que incluyen tanto conocimientos como cualidades.

Los modelos de "Core Competencies" son de corte estratégico y se enfocan en decir que la empresa se tiene que concretar en aquellas áreas en las que se poseen las mejores capacidades, asimilando competencias con productos, servicios, actividades concretas; sin embargo los comenta Jiménez, que estos modelos no hicieron desarrollos profundos en las personas como portadoras de las competencias laborales.

Los modelos de las cualidades se limitaron según Jiménez, a considerar como competencias cualidades personales que deberían poseer los integrantes de un puesto, y en función de dichas cualidades, organizar algunas funciones para su desarrollo, fundamentalmente la formación. Sin embargo comenta Jiménez, que uno de los problemas que tiene este modelo es que están muy centrados en la función actual y no en las necesidades futuras. Además que dejaron al margen el mundo del conocimiento.

Finalmente los modelos "Holisticos" que se caracteriza por : combinar un enfoque de tareas y un enfoque de atributos personales, en donde las competencias integran las dimensiones A. Características personales y sociales y B. Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo. Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas

desempeñadas como los atributos de el individuo que le permiten un empeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad.

1.2 Conceptos de competencia.

Existen variados conceptos de competencia. A continuación se citan algunos de ellos.

Spencer y Spencer (1993) Consideran que es: Una "característica subyacente del individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1.pdf>)

Rodríguez y Felui (1996) La definen como "Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1.pdf>)

De Ansorena Cao (1996) Plantea: " Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede

clasificarse de forma lógica y fiable". (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1.pdf>)

Guion 1993 (citado en Spencer y Spencer 1993) Las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente alto". (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1.pdf>)

Woodruffe (1993) Las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente". (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1.pdf>)

Finalmente, **Boyatzis** 1994 (citando a Woodruffe, 1993) señala que son : " Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones". (<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1.pdf>)

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se manifiestan cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, ya sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

De hecho, las competencias combinan en sí : lo cognitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico. Por lo que se puede puntualizar, que una competencia puede significar la conjunción de conocimientos , habilidades, disposiciones y conductas específicas de la persona que son aplicables al desempeño efectivo de una función productiva, considerando los requerimientos de calidad y eficiencia esperados en la realización de un trabajo o una actividad.

1.3 Concepto de competencia laboral.

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral. Entre los cuales un concepto generalmente aceptado la establece como: Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

A continuación se mencionan diversas definiciones de competencia laboral:

INEM (España 1995) : 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 solo

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, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

BUNK (1994) . 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 de trabajo.

GONCZI (1996) : La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

CONOCER (México 1997): Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, y no solamente de conocimiento, habilidades y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

OIT(1997) : 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 solo a través de la instrucción, sino también- y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

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. Considerando a la calificación una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN (Argentina 1997) . Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

-MARELLI, A. (2000). La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Esta integrada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Agrega que son capacidades humanas, susceptibles a ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo.

IBARRA, A. (2000). La define como la 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 o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre *el saber, el saber hacer y el saber ser*.

DOMINGO, J. (2001). Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar una serie de actividades con un alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y de experiencias que constituyen en sí un conjunto de características que distinguen a cada individuo.

Por lo mencionado podemos concluir que la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que adquiere a través del aprendizaje formal y por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

1.4 Clasificación de competencias laborales.

El número de competencias existentes puede ser muy amplio. Para analizar con mas profundidad lo que son las competencias, el diccionario de Hay McBer, (Spencer y Spencer 1993) incluye una tabla, en donde se agrupan las competencias en conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad. (Tabla 1)

Tomando en cuenta que, para los diferentes tipos de trabajos se requieren diferentes magnitudes y combinaciones de esas competencias, dicha clasificación sirve como base para adecuar o incluir otras competencias de acuerdo a las necesidades específicas.

En la tabla 1 se agrupan las competencias en conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

TABLA 1. Resumen de las competencias de Hay Mcber. Rodríguez. N (1999)

Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias, pag 5

CONGLOMERADO	COMPETENCIA
I. Logro y Acción	1. Orientación al logro 2. Preocupación por orden, calidad y precisión 3. Iniciativa
II. Apoyo y servicio humano	4. Búsqueda de información 5. Comprensión interpersonal 6. Orientación al servicio al cliente
III. Impacto e influencia	7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Establecimiento de relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de otros 11. Asertividad y uso del poder posicional 12. Trabajo en equipo y cooperación 13. Liderazgo de equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual 16. Pericia
VI. Efectividad personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso organizacional

Gonzci (1996). Plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias:

1. **Las competencias a través de las tareas desempeñadas** : Concibe al desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el

trabajador, por ejemplo: inspeccionar el equipo de soldadura, identificar y sustituir focos dañados, reparar herramientas eléctricas, etc.

2. **Las competencias a través de atributos personales** : Se centra en aspectos mas característicos de las personas que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permite su aplicación en diversos contextos. Por ejemplo; liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación efectiva, análisis y toma de decisiones, etc.
3. **Las competencias a través de el enfoque integrado (holístico)** : Consiste en combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales. La competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones. Por ejemplo : monitorear la a calidad de agua en una piscina.

En algunas definiciones se distingue la palabra de "competencias clave" las cuales son aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por lo tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación, por ejemplo en un puesto de trabajo, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos. Otra de las características de las competencias clave radica en facilitar al trabajador el tránsito entre una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente.

a. Competencias clave con énfasis en lo individual.

Sistematicidad

Disposición al aprendizaje

Pro actividad

Capacidad de decisión

Capacidad de control

Flexibilidad y capacidad de adaptación

Creatividad en la solución de problemas

Conciencia crítica

b. Competencias clave con énfasis en el aspecto social.

Capacidad de cooperación

Capacidad de comunicación

Actitud solidaria

Respeto

Responsabilidad

El informe SCANS (Secretary's Commission on Archiving News Skills.1992) identificó cinco categorías generales de competencias : gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico :

1. **Gestión de recursos** : tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
2. **Relaciones interpersonales** : trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

3. **Gestión de información** : buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
4. **Comprensión sistémica** : comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
5. **Dominio tecnológico** : seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Bunk (1994) indica que quien tenga la **competencia de acción** posee cuatro competencias que se describirán a continuación:

1. **Competencia técnica** : es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
2. **Competencia metodológica** : implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
3. **Competencia social** : colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
4. **Competencia participativa** : participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Existen niveles de competencia laborales, los cuales nos orientan objetivamente a definir la actuación del empleado en términos de conductas observables y perfectamente medibles.

Los comportamientos y niveles de competencia que se utilizan usualmente en la evaluación de desempeño son: (Grados, 1997)

Nivel 0. No requiere el conocimiento para el desarrollo del puesto, no cuenta con la competencia la persona.

Nivel 1. Se requiere contar al menos con la identificación de la herramienta, el método, proceso, operación u objeto para discriminarlo dentro del universo.

Nivel 2. Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propias palabras en que consiste el método, proceso, sistema u operación.

Nivel 3. Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la practica, sin error alguno, un método, proceso sistema u operación con la finalidad de obtener un producto o resultado.

Nivel 4. Se requiere la capacidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método.

Nivel 5. Se requiere la capacidad mental para proponer o implementar posibles mejoras en los procesos, operaciones o aplicaciones de métodos, que contribuyan a la productividad de una función.

Nivel 6. Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnología, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva.

Las competencias también se clasifican en función de su potencial de trasferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no solo la movilidad ocupacional de la persona sino también la cambiabilidad de las normas. Con este criterio de

trasferibilidad, las competencias laborales pueden ser clasificadas como:
(Mertens,1996)

- a) **Básicas:** Si se refieren a las habilidades y conocimientos básicos para la realización de cualquier trabajo. Como son la capacidad de lectura, expresión, comunicación verbal y escrita.
- b) **Específicas:** Si se refieren a conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho, se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Como por ejemplo: el ajustar los controles de maquinas y/o herramientas de tipo semiautomático, seleccionar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal.
- c) **Genéricas:** Si se refieren a funciones o actividades comunes a un numero significativo de áreas de competencias. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como son la capacidad de trabajar en equipo, de programar, planear, negociar, y entrenar , que son comunes en a una gran cantidad de ocupaciones.

El nivel de competencia en una norma técnica de competencia laboral es un indicador de la variedad de actividades, el grado de complejidad de la actividad referida, y el grado de autonomía con que se desempeña el trabajador.

Con el propósito de orientar la acción de los comités de normalización se ha considerado la posible existencia de cinco niveles de competencia, tomando como

base los que se han tipificado en Europa, Estados Unidos De América y Canadá (Salinas Alemán, 1996). (Consejo de Normalización y certificación de la Competencia Laboral. Conocer).

Nivel de competencia 1

Características :

Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades trabajo.
Predominan las actividades rutinarias y predecibles.

Nivel de competencia 2

Características :

Competencia en grupo significativo de actividades de trabajo, realizadas en una variedad de contextos.

Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias.

Baja responsabilidad y autonomía.

Se requiere a menudo, colaboración con otros y trabajo en equipo.

Nivel de competencia 3

Características :

Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo, desempeñadas en una diversidad de contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios.

Alto grado de responsabilidad y autonomía.

Se requiere a menudo controlar y supervisar a terceros.

Nivel de competencia 4

Características :

Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo complejas técnicas o profesionales) desempeñadas en una diversidad de contextos.

Alto grado de responsabilidad y autonomía.

Responsabilidad por el trabajo de otros.

Responsabilidad ocasional en la asignación de recursos.

Nivel de competencia 5

Características :

Comprende la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad amplia de contextos y a menudo impredecible.

Alto grado de autonomía personal.

Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.

Capacidad de análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

Domingo (2001) agrupa a las competencias en :

- a) las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado.

- b) Las competencias corporativas que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño y la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.

- c) Las competencias que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo, gerentes, coordinadores o personal de apoyo).
- d) Las competencias de puesto, las que corresponden a procesos de trabajo específico (por ejemplo, líderes de proyectos de ingeniería, coordinadores de proyectos de producción, etc).

De Ansorena, A. (1996) menciona que se han identificado algunas competencias que actualmente se toman como predefinidas o estandarizadas. Es decir competencias básicas que de una u otra forma tendrán que ser evaluadas con cualquier aspirante o integrante de la organización y clasifica las competencias en :

- Competencias generales : Referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.
- Competencias técnicas : referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos en un área técnica o funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas e esta área.

1.5 Norma técnica de competencia laboral.

Es el referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada. En este sentido la norma describe:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en que debe juzgarse si lo que hizo esta bien hecho.
- Las condiciones en las que el individuo debe demostrar su aptitud.

Así mismo una norma refleja:

Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente para una determinada función laboral.

- La capacidad de una persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver problemas asociado a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

CAPITULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento y la selección de personal, han resultado de gran importancia y ha sido un área en la cual los psicólogos han contribuido de manera exitosa para brindar un soporte importante dentro de las organizaciones, y esta importancia radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades. Grados, J. (1999) Si el proceso de reclutamiento y selección es bien llevado dentro de una empresa aporta beneficios en diversas áreas como son:

- La reducción de costos (al incorporar al empleado adecuado se evita el gasto innecesario de buscar continuamente personal que una vez capacitado deje la compañía).
- Evita tener rotación de personal (debido a que reduce índices de despido por actuación deficiente del empleado).
- Identificar y evaluar a personal de alto desempeño que contribuya al crecimiento de la compañía Arias,G.(1999).

Modelo tradicional.

Para Grados,J.(1999) la selección " es la serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado". Establece un modelo, que contempla una serie de pasos, los cuales serán descritos.

Vacante: Una vacante puede surgir dentro de la organización por diversos motivos, puede tratarse de una posición de nueva creación, promoción o baja.

Requisición: Es el documento formal en donde se describen las características indispensables para cubrir la vacante y características generales de la actividad y el puesto a desarrollar.

Proceso de Reclutamiento : Es el momento en el cual se procede a realizar la búsqueda de candidatos que cubran las características del perfil y que se apeguen en mayor medida a las características que han sido detalladas en la requisición.

Presolicitud: Esta forma permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

Solicitud: Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

1. Datos personales, 2. Datos escolares, 3. Experiencia ocupacional, 4. Datos familiares, 5. Generales .

Entrevista inicial: Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual directo con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste.

Evaluación técnica : Todo puesto requiere ciertos conocimientos o pautas conductuales para desempeñarlo de forma adecuada, el psicólogo evaluará tales conocimientos mediante algunos instrumentos que él mismo diseñará, es importante que sea con la ayuda de otro tipo de profesionistas, los cuales le pueden proporcionar los conocimientos técnicos.

Evaluación psicológica: Esta es la etapa más importante de la selección, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

Encuesta socioeconómica : Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Se verifican las condiciones de vida del solicitante así como sus relaciones familiares, referencias personales y de trabajo.

Entrevista de selección : La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud. Etc.

Examen médico : Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Conclusión : Esta fase integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o rechazo del aspirante.

Decisión : Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato

Contratación : Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

2.2 Antecedentes de selección de personal a través del modelo de competencias.

Alles.M 1999 Define este concepto como " un modelo fiable, conciso y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas

con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales casualmente ligadas a resultados superiores en el puesto”.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración de 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 clave requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en :

a) El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; en el dilema de la búsqueda de un candidato para un puesto o un candidato para la organización, este se resuelva favor de la organización. Lo que precisa la organización es de alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la misma.

b) Considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas ó competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación, del tipo uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información grafica, etc.

c) Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

El primer grupo de competencias (competencias personales) se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

El segundo grupo de competencias (competencias técnicas) normalmente se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación practica en el trabajo.

Para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explicito 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 un modelo de evaluación de competencia laboral se enfatiza que es indispensable privilegiar aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia, la fuente principal lo constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales. (Báez, M. 2002)

Además, el modelo especifica las fuentes de evidencia de donde se obtendrá la información que sustentara el juicio:

Las manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo

- Los conocimientos que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada
- El aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia
- Los informes de otras personas.

En el modelo de evaluación de competencia laboral existen cuatro formas para registrar evidencia, las cuales podrán demostrar que el candidato puede desempeñar la actividad descrita en los criterios de desempeño. Estos criterios son:

1. **Transparencia** : Se refiere a que el instrumento proporciona credibilidad en la veracidad del proceso de evaluación, tanto para el candidato como para el evaluador.
2. **Objetividad** : Implica la recopilación de información y el empleo de un método que impiden la incidencia de aspectos ajenos a la competencia misma del candidato y a interpretaciones de criterio de la norma técnica de competencia laboral.
3. **Confiable** : Es cuando la estructura del instrumento y su aplicación presentan una consistencia sólida, de manera que la información recopilada arroje los mismos resultados, independientemente del momento en que se desarrolle la evaluación o de quien lo conduzca.

4. **Validez** : Se refiere a que el instrumento capta evidencias que se relacionan directa y únicamente con los criterios que marca la norma técnica de competencia laboral.

Báez, M (2000) señala que en síntesis la evaluación de competencia laboral proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la norma técnica de competencia laboral; en este sentido el proceso cumple con la función diagnóstica y sus resultados son útiles tanto para el trabajador como para el empleador ya que tanto uno como el otro conocen sus habilidades, conocimientos y destrezas que sea necesario alcanzar para una certificación; así mismo proporciona información para los organismos encargados de la certificación y para los evaluadores, ya que ellos podrán asesorar y orientar a los solicitantes hacia la certificación de alguna competencia o proponerle que se capacite en las competencias que aun no domina; en este sentido la evaluación tiene una función formativa, ya que contribuye con el desarrollo del individuo y orienta los esfuerzos de los capacitadores de las empresas.

(Nelson Rodríguez Trujillo. 1999) Señala; que dado que las competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación.

Propone cinco aspectos fundamentales para realizar la evaluaciones específicamente para la selección; a continuación se discute con mayor amplitud cada uno de esos cinco aspectos :

El primer aspecto. *DEFINIR CUALES SON LAS COMPETENCIAS A EVALUAR* : es la información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. McClelland plantea que las características a evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contrastación ente quienes son exitosos y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.

Esta definición de competencias a evaluar es fundamentado en obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la contrastacion entre experto y novato, permiten determinar las actividades que realizan las personas en el cargo.

Naturalmente, un problema es cuantas competencias deben ser incluidas en el proceso de evaluación. pero se sugiere seguir un principio general: tantas como para incluir todo lo importante, pero no demasiadas que resulte extremadamente costoso.

El segundo aspecto . *ESTABLECER EN QUE CONSISTE LA COMPETENCIA A EVALUAR Y CUALES SON LAS MANIFESTACIONES DE CONDUCTA QUE SE ASOCIAN A ELLA.* Toda competencia debe ser definida tanto conceptual como operacionalmente, afin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que estamos evaluando y sus manifestaciones observables. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de cómo se puede hacer el registro obsevacional para llegar a la unificación de criterios para la definición de una competencia:

Definición de la Competencia Flexibilidad y Aceptación del Cambio.

1			2			3			4		
<input type="checkbox"/> No tolera los cambios en el entorno			<input type="checkbox"/> Presenta dificultades para adecuarse a los cambios			<input type="checkbox"/> Buena capacidad para adaptarse a los cambios			<input type="checkbox"/> Anticipa y responde positivamente a las variaciones en el entorno		
<input type="checkbox"/> No comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			<input type="checkbox"/> Escasa comprensión de las implicaciones y consecuencias de los cambios			<input type="checkbox"/> Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			<input type="checkbox"/> Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios y prevé las ventajas a obtener		
<input type="checkbox"/> Actitud negativa ante los cambios			<input type="checkbox"/> Rechaza algunos aspectos de los cambios			<input type="checkbox"/> Acepta los cambios como necesarios e importantes			<input type="checkbox"/> Considera los cambios como oportunidades para aprender y crecer		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Nótese que hay cuatro niveles de la competencia, cada uno de ellos dividido a su vez en tres valores, para formar una escala de naturaleza creciente, del 1 al 12. Al fin de alcanzar una mejor definición, se han establecido tres componentes: 1) Tolerancia al cambio, 2) Comprensión de las implicaciones y Consecuencias de los cambios y 3) actitud hacia el cambio. Esto permite entender que esos tres componentes son importantes y obliga a quien utiliza esta escala una evaluación relativamente independiente de los tres.

Las definiciones ayudan, pero son las conductas manifiestas las que nos indican donde se encuentra la persona. Si tomamos el ejemplo anterior: "actitud negativa hacia los cambios" ¿qué manifestaciones de conducta nos indicarían que la persona es así? ¿Bastaría con que en una ocasión ocurra, o serían necesarias varias? Es decir, una definición completa de la competencia exige que conozcamos bien la definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de la conducta que se asocian con cada componente.

El tercer aspecto. CREACIÓN DE LAS CONDICIONES PARA QUE SE PONGAN EN MANIFIESTO LAS CONDUCTAS ASOCIADAS CON LA COMPETENCIA. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan en manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que nos indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo. Lo usual es crear situaciones mas o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo; una de ellas se discute a continuación:

↳ **Entrevista :** Las entrevistas tradicionales tienden a no generar conductas observables en magnitud y claridad suficiente, para fundamentar conjeturas acerca de la ubicación de la persona con relación a las competencias. Por ello se han planteado nuevas formas de conducirlas que generen mas conductas observables y datos objetivos. McClelland propone la entrevista de eventos conductuales, tanto para la determinación de las competencias requeridas para un cargo, como para la evaluación de las personas, los eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes. Feluy y Rodríguez (1994) destacan la importancia de elaborar un guión para la entrevista, la obtención de ejemplos de conductas y, sobre todo, la cuantificación de los resultados, fundamentada en información objetiva.

Un principio fundamental en las entrevistas es que "la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura". Por ello los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar como se comportaría en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias. De esta manera se puede explorar cual es el comportamiento usual, así como cual es su manera de aprender de la experiencia.

Igualmente se plantean situaciones hipotéticas, que permiten que la persona confronte teóricamente una situación, profundizando mediante repreguntas para determinar la cantidad y calidad de recursos de que dispone el candidato.

El cuarto aspecto. COMO DARLE SIGNIFICADO A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN : Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales con relación a las variables que observamos; es decir, hay quienes tienen más y quienes tienen menos de esa competencia. La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias; a fin de estimar en qué lugar se encuentran las personas que evaluamos y cómo se relaciona ese lugar con las exigencias del cargo. Usualmente se siguen tres pasos : 1. Observación de las manifestaciones de conducta. 2. Medición, es decir, asignación de numerales a las conductas. 3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados.

Los criterios de comparación pueden ser relativos o absolutos. Un ejemplo de patrón relativo, son las normas, mediante las cuales se establece cómo se comporta una persona al compararla con el rendimiento de un grupo de personas de su misma población. Los patrones absolutos establecen a qué nivel rinde una persona con suficiencia o calidad suficiente como para aceptar que es apto, es decir, que es competente para una actividad.

Lo que se intenta con las evaluaciones de competencias es determinar si las personas son aptas, es decir, se desea alcanzar comparaciones con patrones absolutos acerca del grado en que una persona se asemeja a quienes son exitosos

en el trabajo, o establecer si tienen los componentes básicos que le permitan asimilar lo que le falta con relativa facilidad.

El quinto aspecto . COMO TOMAR LA DECISIÓN DE SELECCIÓN : La mejor manera de realizar decisiones es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Estos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada competencia.

Para evaluar las competencias se proponen instrumentos de recolección de información cercanos a la índole de trabajo, lo que hace que sean de naturaleza desigual entre sí y no tan homogéneos en su concepción . Si se realiza una evaluación haciendo uso de Assessment Center y entrevistas es necesario que todos ellos expresen los resultados en función de las competencias que se desean evaluar y, de ser posible, en una escala común para que se puedan combinar y así generar índices.

Si no se logran expresar resultados en una escala común, la generación de índices es más difícil, tanto por las formas diferentes de cuantificación, como por el hecho de que cada instrumento expresa resultados de evaluación diferentes. En ese caso, es necesario trabajar por rangos, es decir, creando un orden con relación al rendimiento y luego trabajando con escalas ordinales o tomando las decisiones para cada tipo de instrumento por separado.

A diferencia de las formas tradicionales de evaluación relacionadas con la ocupación, la evaluación basada en competencia puede y debe hacerse en el sitio de trabajo. En algunos casos se suele ocupar a los supervisores como evaluadores. Para esto el supervisor tiene que entender los principios de la evaluación y ser hábil en el uso de diferentes métodos de evaluación: planearla en el contexto basado en la competitividad no significa establecer una prueba de habilidades u organizar un examen. Es un proceso interactivo, el cual se revisará continuamente y se actualizará a medida que los individuos desarrollan y logran competencia.

Los métodos de evaluación mas frecuentemente usados para las competencias son:

- a. observación del rendimiento
- b. pruebas de habilidades
- c. ejercicios de simulación
- d. realización de un proyecto o tarea
- e. preguntas orales
- f. examen escrito
- g. preguntas de elección múltiple

Los tipos de evidencia usados en la evaluación por competencias son :

- a. Por desempeño; se refiere a las situaciones que pueden usarse como pruebas de que el individuo cumple con los requerimientos de la norma técnica de competencia laboral. También se entiende como el desarrollo de la actividad motivo de evaluación.
- b. De conocimiento; se detallan tanto los métodos, principios y teorías generales que sustentan un desempeño competente, como los

conocimientos que permiten a los individuos adaptarse a nuevas situaciones o tomar decisiones respecto a circunstancias contingentes. Principios y bases teóricas de la tarea a evaluar.

- c. Por producto; hace referencia a aquellos objetos que pueden usarse como prueba de que la persona realizó lo establecido en la norma técnica de competencia laboral. Pueden ser tareas, reportes, fotografías de la acción realizada, videos que constatan lo anterior.

2.3 MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS.

Álvaro De Ansorena Cao (1996), propone un método por pasos de selección por competencias en donde lo primero que se debe hacer es el análisis de puesto por lo que el sugiere seguir los siguientes pasos para su realización:

PASO 1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. Es una relación por escrito de *que* hace el trabajador, *como* lo hace y *bajo que condiciones* se realiza el trabajo. El cual contiene secciones acerca de :

- Identificación del puesto
 - Resumen del puesto
 - Relaciones, responsabilidades y deberes
 - Autoridad
 - Criterios de desempeño

Condiciones de trabajo

Especificaciones del puesto

PASO 2. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS. Se trata de determinar cuales son los resultados básicos que debe alcanzar dentro de la organización el ocupante del puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo debe conseguir, mediante su ejercicio y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos, como efectos deseables que sus acciones deben producir. Por ejemplo:

ACCIONES	ÁREAS DE RESULTADOS
Analizar puestos de trabajo Actualizar expedientes de personal Mantener entrevistas de evaluación con candidatos Consultar datos de resultados de candidaturas Tomar decisiones sobre selección de personal	Todo ello se realiza con el fin de: Mantener la plantilla de personal cubierta de forma satisfactoria.

PASO 3. ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES CRÍTICAS PARA EL ÉXITO EN EL PUESTO DE TRABAJO. Tiene como objetivo identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Para lo cual se deben en primer lugar determinar cuales son las situaciones profesionales (acciones) que se realizan para alcanzar el área de resultados. Para posteriormente decidir cuales de las situaciones identificadas son cruciales para el correcto desempeño del puesto hacia los resultados y cuales son periféricas. Seguidamente se clasificaran las situaciones críticas, de acuerdo a las capacidades, conocimientos, experiencias, técnicas e

incluso herramientas, que debe desarrollar el ocupante. Suele ser útil clasificar las situaciones por las personas que intervienen en ellas; Individual, dual (cara a cara) o grupal, con el fin de determinar las competencias conductuales individuales requeridas.

Posteriormente se valorará el nivel de responsabilidad; tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que se deben desarrollar. El entorno del trabajo donde se ha de desempeñar el puesto; para evaluar la capacidad del ocupante a adaptarse al jefe inmediato, a los clientes, a los compañeros etc. Y finalmente los aspectos ejecutivos en donde se describen las características del comportamiento que debe reunir el candidato idóneo en función de los procesos de toma de decisiones, en cuanto a frecuencia, importancia, etc.

PASO 4. ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS OBJETIVOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO. Son las características personales y/o profesionales que deben presentarse en un ocupante específico de un puesto de trabajo como son :

- Edad mínima o máxima aceptables, así como edad preferida
- Nacionalidad preferida
- Sexo preferido (y sus motivos)
- Procedencia geográfica aceptable o no aceptable
- Situación militar aceptable o no aceptable
- Estado civil aceptable o no aceptable
- Disponibilidad para dedicaciones especiales, viajes o desplazamientos físicos
- Formación básica requerida

Formación complementaria o técnica requerida

Idiomas necesarios para el desempeño del puesto

Grado, tipo y alcance de la experiencia requerida para el puesto

PASO 5. ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO SOCIAL DEL PUESTO DE TRABAJO. Se analizarán las circunstancias sociales especiales que se presenten en el desempeño del puesto de trabajo.

En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato y características del puesto como, el estilo de comunicación, de mando, delegación, etc. Lo cual dará indicios del funcionamiento social del candidato y su adaptabilidad.

En segundo lugar. Los clientes mas frecuentes y/o importantes pueden determinar algunas características del candidato idóneo ; si estos son corporativos, el candidato debe mostrar visión empresarial y familiarizarse con el trato de directores; si estos son particulares, debe existir afiliación para garantizar un buen trato y relaciones estables.

Y finalmente, también del tipo de los proveedores dependen las características del candidato, por ejemplo: si estos tienen un alto nivel técnico, el candidato debe poseer el mismo nivel técnico, para lograr una buena comunicación.

PASO 6. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ DEL PUESTO DE TRABAJO. De las situaciones críticas descritas en el paso 3 se debe determinar cuales son las *competencias conductuales requeridas para cada una de estas para alcanzar las área de resultados*. Teniendo claro que las situaciones críticas son las que, sin su realización

es imposible alcanzar el resultado; y la competencia conductual requerida es imprescindible que la posea el candidato. Posteriormente a las competencias conductuales se les dará un grado de importancia (alta-media-baja) y finalmente se hará un recuento de la frecuencia de aparición de cada una de ellas, para llegar a determinar cuales son las 12 o 14 mas importantes para el puesto de trabajo.

Para lo cual se sugiere utilizar el siguiente formato:

Área de resultado 1:		
Situación crítica	Competencia conductual	Importancia
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Area de resultado 2:		
Situación crítica	Competencia conductual	Importancia
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Después de haber realizado este proceso en todas las áreas de resultados, se deben tener una lista de competencias conductuales en donde serán marcadas, cada vez que se presente en la resolución de alguna situación crítica, con el fin de que al concluir se vera que algunas competencias son marcadas varias veces y otra ni una sola, con esto se logra determinar cuales son las competencias que son

indispensables y en que importancia, se sugiere que no sean superiores a las 12 o 14 de entre un listado de 50.

El siguiente formato sirve para marcar la frecuencia en que se presentan las competencias en las situaciones críticas:

COMPETENCIA	SITUACIONES CRÍTICAS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Adaptabilidad									
Análisis de problemas									
Análisis numérico									
Aprendizaje									
Atención al cliente									
Atención al detalle									
Autoorganización									
Capacidad de negociación									
Comunicación escrita									
Comunicación oral									
Conocimiento del entorno									

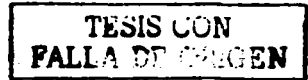
Se continua el proceso para determinar el grado de destreza o dominio en que son requeridas cada una de las competencias:

1. grado mínimo operativo, 2. grado normal de dominio, 3. dominio alto y 4. grado extremo de destreza.

PASO 7. DEFINICIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL IDÓNEO PARA EL PUESTO DE TRABAJO.

El último paso para completar el análisis de puesto consiste en determinar el tipo de funcionamiento emocional y motivacional del candidato al puesto, ya que este aspecto de personalidad resulta buen predictor en cuanto a rendimiento y adaptabilidad a las tareas y objetivos propuestos. Por ejemplo: una persona competente en conducta y desmotivada, no tendrá un rendimiento óptimo en el trabajo. Por lo tanto es importante considerar los siguientes elementos:

- Orientación al éxito y a los retos
- Orientación a la afiliación
- Orientación a la influencia hacia otros
- Auto confianza
- Compromiso con la tarea
- Expectativas de promoción
- Expectativas de desarrollo en habilidades y conocimiento



Posteriormente se debe cumplir la fase de evaluación de candidatos que se hará a través del *método de evaluación situacional (assessment center)*, ya que es un proceso en el que:

- Los criterios de selección y evaluación son definidos cuidadosamente

El comportamiento se predice con comportamiento

La observación y evaluación se realiza por diversos evaluadores

Hay una aproximación (simulación) sistemática al proceso de valoración

PASO 8. SELECCIÓN DE CURRÍCULOS PERSONALES. Se tratará de identificar aquellas candidaturas que cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto vacante; los cuales son los requerimientos objetivos del puesto (ver paso 4). Con el fin de descartar candidatos. Y comenzar la convocatoria para las entrevistas y las pruebas psicológicas.

PASO 9. PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EXPLORACIÓN INICIAL. Entendiendo por entrevista el diálogo que se sostiene con objetivos específicos:

1. Obtener información del candidato
2. Explorar su trayectoria profesional y personal, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto
3. Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio-afectivo al equipo de trabajo que integra la organización
4. Aportar información sobre el puesto de trabajo para que el candidato evalúe su interés en él.
5. Motivar y alentar al candidato respecto a su posición, si es seleccionado.

Para poder alcanzar estos objetivos, se deben desarrollar preguntas que generen respuestas para evaluar el nivel de competencias del candidato, en estas preguntas se piden ejemplos de acciones pasadas, indicando el tiempo específico cuando se presentó la evidencia de la competencia. Estas preguntas deben ser preparadas, editadas y seleccionadas en conjunto con expertos técnicos para asegurar la efectividad del proceso. En el cual se debe :

Generar rapport : crear confianza en el candidato y en uno mismo (el entrevistador), haciendo preguntas de introducción, para favorecer el dialogo y reducir la tensión.

Obtener evidencias de desempeño : una evidencia de desempeño consiste en una descripción del candidato de un evento pasado que provee o no evidencia de la competencia. Durante la entrevista , en la cual se recomienda tener una guía; se realizan preguntas abiertas y cerradas sobre eventos pasados las cuales ayuden al candidato a recordar y describir acciones específicas de cuando utilizó la competencia. Investigando progresivamente cada uno de los siguientes aspectos de la situación que el candidato narra, a través de la estrella conductual STAR (situación, Tarea, Acción, Resultado):

Situación	Tarea	Acción	Resultado
¿ qué ocurrió? ¿dónde?	¿cuál era su papel?	¿qué hizo? ¿cómo?	¿cuál fue el efecto?
¿cómo? ¿cuándo? ¿con quién?	¿qué debía hacer?	¿qué ocurrió? ¿por qué? ¿qué hicieron los otros?	¿qué indicadores vio? ¿cómo lo supo? ¿qué pasó después?

Se debe evaluar el especto motivacional del candidato en cuanto a su auto-confianza, compromiso profesional, expectativas de promoción y expectativas de desarrollo profesional.

Tomar notas descriptivas : durante la entrevista se deben tomar notas descriptivas de las respuestas del candidato, las cuales se compararan posteriormente con los comportamientos clave definidos.

Probar el nivel de competencia evaluado : durante la entrevista es importante hacer pruebas de seguimiento que den mayor información sobre el nivel de competencias del candidato.

Para evaluar las competencias; la información que se obtiene de la entrevista debe ser confiable, por lo que debe estar basada en comportamientos que el candidato ha realizado en el pasado, para posteriormente comparar las respuestas obtenidas con las conductas ya definidas en el análisis para el puesto solicitado.

Al finalizar la entrevista se debe crear un clima de cierre, indicando los próximos pasos del proceso y comprobando disponibilidad y datos de localización.

PASO 10. INFORMACIÓN MINIMA QUE SE DERIVA DE LA ENTREVISTA. como consecuencia de la realización de la entrevista se debe realizar un informe con la información obtenida durante la misma, la cual debe ser agregada al expediente del candidato; el cual debe incluir:

1. Nombre del candidato, puesto solicitado, entrevistador y fecha.
2. Análisis del currículo personal.
3. Presencia y comunicación.
4. Competencias conductuales, comentarios, requerimiento y cumplimiento.
5. Perfil motivacional.
6. Observaciones.

PASO 11. APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS INDIVIDUALES Y GRUPALES. Estas se aplicarán de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, con el objetivo de enriquecer el conocimiento que se tiene de los candidatos.

Se utilizarán como elemento de contraste de las impresiones generadas durante la entrevista, y se tomará en cuenta como información afinada sobre la dimensión psicoprofesional del candidato. Sin que tenga un carácter eliminatorio. Se usará como fuente de hipótesis para contrastar con el siguiente paso del proceso.

PASO 12. APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO TÉCNICO Y PRUEBAS SITUACIONALES. Estas se aplicaran con el fin de comprobar destrezas técnicas, comportamientos y habilidades, que pone en practica en diferentes situaciones practicas y teóricas.

Estas pruebas de naturaleza conductual, consisten en enfrentar al candidato con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo. En ellas el candidato ha de enfrentarse de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver en forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo. Para construir pruebas fiables y válidas, deben reunir ciertas características:

- Construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo.
- Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto de trabajo.
- Las de tipo grupal reúnen de 6 a 12 participantes
- 1 evaluador por cada 3 o 4 participantes.
- Los participantes pasarán de 1 a 2,5 días en el assessment center, según la complejidad y el nivel del puesto
- Los evaluadores necesitarán de 2 a 5 días para la valoración y discusión sobre los candidatos.

El proyecto es dirigido por seleccionadores entrenados.

Los tipos de simulaciones utilizadas en las pruebas situacionales (Assessment center) son : los juegos de negociación, discusión en grupo, ejercicios de análisis, ejercicios de presentación, in-baskets y finalmente una entrevista simulada.

El uso de pruebas situacionales presenta ventajas, frente al uso de pruebas psicométricas ó proyectivas. las cuales son:

1. Alta precisión
2. Alta aceptación
3. Aplicaciones diversas
4. Investigación y desarrollo bien contrastados
5. Facilita el mérito y la igualdad de oportunidad de empleo
6. Mejora las habilidades de dirección

También deben aplicarse pruebas de conocimientos técnicas, estas tienen la finalidad de comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en practica de los diferentes conocimientos teóricos y experienciales que el candidato posee. Esto puede ser a través de:

Entrevistas estructuradas. Tomando como base la entrevista inicial, se realizara una guía en donde se concentre la información que el candidato vaya generando acerca de su experiencia en el ámbito de su área profesional, con que alcance, con que resultados, si domina suficientemente las técnicas propias del área de trabajo, si tiene criterios profesionales y madurez profesional suficientes para el puesto y si esta actualizado en conocimientos técnicos.

Pruebas de conocimientos. Estas tratan de medir el grado de conocimiento que tiene el candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de una materia o área concreta de la actividad profesional.

PASO 13. ENTREVISTAS AVANZADAS Y EN PROFUNDIDAD. Una vez realizados los pasos anteriores, se seleccionaran a los candidatos que cumplan con los requerimientos del puesto, a los cuales se les explorara de manera mas profunda en una entrevista con el objetivo de recabar información mas amplia del candidato, explorar especificamente la trayectoria profesional y personal del candidato, asi como verificar nuevamente sus competencias conductuales especificas para el puesto de trabajo y explorar más profundamente el área motivacional del candidato.

La entrevista explora diferentes áreas:

1. Historia educativa. Verificar preparación formal y formación que pudo ser adquirida a través de la experiencia. el entrevistador se interesara en cuanto aprendizajes experienciales o teóricos haya tenido el candidato , sean cuales fueren su naturaleza o ámbito.

2. Historia profesional y experiencia. Se realizara una exploración en la evolución profesional y la experiencia acumulada por el candidato, verificando la coherencia entre las aptitudes y la practica adquirida en trabajos anteriores y la ubicación actual y posibilidades futuras del candidato. Se valorara como obtuvo sus trabajos anteriores, sus promociones,, si fue por iniciativa propia o no, de que manera a cambiado de trabajo y que fue lo que mas le gusto de sus puestos anteriores. lo cual dará información acerca de la motivación,,estabilidad, etc.

3. Historia personal y familiar. Se realizara una exploración en la evolución personal y familiar, las influencias, el grado de severidad en la educación, nivel socioeconómico, etc. ya que tiene que ver en el desarrollo de su carácter, motivación, interés y rasgos de personalidad.

4. Red social interna y externa. Exploración de las actividades sociales mas relevantes del entrevistado, nos permitirá ver su adaptabilidad social, orientación de los intereses extralaborales, su impacto social y personal.

5. Situación económica. Exploración de la situación financiera, lo que aporta indicios de la responsabilidad, madurez y capacidad de planificación a largo plazo. Se trata de determinar si el entrevistado vive de acuerdo con su nivel y capacidad económica.

6. Intereses, motivaciones y preferencias. Exploración de las áreas de interés o impulso interno , esto nos dará indicios sobre capacidades, motivaciones y rasgos de personalidad y preferencias, ya que se da mayor rendimiento en tareas que resultan mas motivadoras.

7. Habilidades, carencia y necesidades de formación. Explorar las ventajas y dificultades que el entrevistado encuentra en sus funciones habituales asociándolas a posibles complementos de formación que potencien sus habilidades y disminuyan sus carencias

8. Disponibilidad. Explorar las posibilidades del entrevistado para disponer de su tiempo y las posibilidades de movilidad geográfica.

9. Características de personalidad y estado físico. Explorar el estado físico actual, así como algunas características de personalidad.

PASO 14. PREPARACIÓN DE LA CANDIDATURA FINAL. Se le denomina candidatura al conjunto final de candidatos que habrán de presentar a quien toma la decisión final de incorporación, de modo que pueda elegir al más idóneo a los intereses y objetivos de la organización. En este sentido debe tomarse en cuenta el número de candidatos finales que oscilarán entre dos y cuatro por puesto a cubrir. Siendo diferentes en cuanto a personalidad, desarrollo profesional, formación, y expectativas y perfil motivacional, con el fin de dar un panorama más amplio al seleccionador.

Todas las candidaturas deben contar con la siguiente documentación:

1. Currículo personal
2. Comentarios
3. Informe de evaluación

PASO 15. REDACCIÓN FINAL SOBRE LOS CANDIDATOS Y EL PROCESO.

Debe ser un instrumento de recogida y de almacenamiento de información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización.

El informe de la evaluación de los candidatos debe contener información general del candidato así como, aspectos generales del puesto, experiencia y competencias conductuales, las cuales se han definido como críticas evaluando el nivel según los resultados en la entrevista focalizada y en los resultados de las pruebas situacionales.

Además de:

1. La capacidad intelectual en donde se comentará el tipo y alcance del razonamiento y forma de trabajo cognitivo del candidato.

- Tipo de razonamiento concreto o abstracto

- Capacidad de análisis numérico
- Rapidez de respuesta intelectual
- Capacidad de aprendizaje.

2. Capacidad de comunicación del candidato.

- Forma de expresarse
- Cuidado personal
- Aspecto físico
- Fluidez en la reacción verbal
- Precisión de su comunicación etc.

3. Características de personalidad y habilidades del candidato

- Semblanza general
- Forma en la que afronta la relación social
- Forma en la que se integra a los grupos sociales
- Motivaciones, etc.

4. Características profesionales y potencial del candidato

- Tipo de situaciones en las que será mas eficaz
- Tareas que prefiere para trabajar
- Áreas en las que necesitara mas apoyo
- Tipos de mando que requiere para su rendimiento motivado
- Tipos de mando que ejercerá sobre colaboradores
- Áreas en que requerirá mas desarrollo

Posible evolución de la carrera

Todo lo anterior será sustentado con la información que ha sido recabada de la exploración en la entrevista inicial, la entrevista de profundidad y la evaluación en las pruebas situacionales. Con el fin de proporcionar los elementos necesarios para la elección idónea del candidato.

Por lo mencionado en este capítulo, podemos distinguir como se han modificado y perfeccionado las técnicas de evaluación en el proceso de selección de personal. Podríamos delimitar estos cambios básicamente en dos: Reorientación en la técnica de entrevista y Aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta del candidato.

En cuanto a la entrevista, hemos pasado de la denominada "tradicional" que repasa los datos curriculares, a la **Entrevista por Competencias**, la cual se adentra en los comportamientos claves que tenemos los trabajadores en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente: reproduciendo verbalmente momentos que han pasado en el trabajo y que han resultado "críticos" para nuestro desempeño profesional.

Otra modificación es en cuanto a las pruebas que, hacen énfasis en evaluar la conducta del candidato, poniéndole en situaciones que se asemejan a las que encontrará en su puesto de trabajo.

CAPÍTULO III. CAPACITACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

3.1 Antecedentes.

La capacitación del trabajador basado en un enfoque de competencia laboral requiere valorar los perfiles ocupacionales y la capacidad laboral reflejada en su formación física, técnica y humanística, así como el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes.

La educación con una metodología del trabajo representa el tema más importante para el modelo de desarrollo económico y social que se quiere implantar en cualquier país del planeta. Preparar el recurso humano como agente de cambio para impulsar el desarrollo económico y social en beneficio del hombre, le da un papel protagónico a la **formación basada en competencia laboral**.

La pertinencia de la capacitación con las demandas laborales nos da el insumo para elevar la calidad de los empleos. En esta forma atacamos los déficit de la oferta laboral y podemos lograr un punto de aproximación que cierre la brecha entre la oferta y demanda de trabajo.

La alta automatización de la industria exige especialización y movilidad de la mano de obra en hombres y mujeres que deben enfrentar los cambios rápidos de un mundo global que puede arrasar con el empleo estructural y volver incompetentes a los trabajadores en pocos años.

El sistema EDUCACION-FORMACION ya no corresponde a las nuevas tecnologías que han revolucionado el mundo. El problema no es solo cuantitativo,

sino también cualitativo. La solución a este problema se resume en dos palabras "COMPETENCIA LABORAL" que conecta el mundo del trabajo con el ambiente educativo.

En los países de lento desarrollo este problema es grave por la escasez de recursos para inyectarle al sector educativo, pero es la mejor alternativa para desarrollar la sociedad, haciendo el equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la colectividad en general.

En México surge el enfoque de Formación Basada en Competencia Laboral, dado el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno en el ámbito 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 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:

A. Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.

B. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales. 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 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.

C. 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.

D. 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.

Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por una parte y la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas (Gonczi 1996). Las ventajas de un currículo aplicado en la solución de problemas son entre otras:

1. Toma en cuenta como se aprende;
2. Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere un aprendizaje profundo;
3. Concede mayor importancia a enseñar como aprender, que a la asimilación de conocimientos;
4. Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas;
5. Es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se combina muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y practica.

Otra característica es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

3.2 Características de un programa de capacitación por competencias.

A continuación se enumeran las características principales de un programa de capacitación por competencias, fundamentada en una investigación en los programas de capacitación en Australia (Harris, 1991).

Principales características de un programa de capacitación por competencias.

Adaptación con base en Harris, 1991 (citado por Mertens L. 1996).

1. Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de las competencias, sus condiciones explícitamente específicas y de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de la 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 trabajadores 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.
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 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 conocimientos deben ser parte integral de las tareas y funciones.

3.3 Métodos para la elaboración de programas de capacitación por competencias.

Lo importante en los programas de formación por competencias, además de su relevancia para el trabajo, consiste en el desarrollo de estrategias educativas que

faciliten el desarrollo de competencias, tales como la solución de problemas, el pensamiento crítico, la participación en equipos de trabajo. Que se consiguen en un ambiente de educativo estimulante ; más que con contenidos académicos.

Es posible elaborar programas de formación por competencias sobre la base de:

1. Análisis funcional: En donde la unidad de competencias, que es una función integrada por un conjunto de actividades profesionales para ser desempeñadas por una sola persona con valor y significado en el empleo; es la base del módulo profesional.

Esta base nos permite establecer:

- Pautas de requisitos del personal docente, espacios, medios didácticos, metodologías;
- Medios tecnológicos: sistemas, instalaciones, equipos, maquinaria, dispositivos de verificación y control, instrumentación, útiles y herramientas, y;
- Las actividades profesionales de las funciones de la unidad de competencias con criterios de realización.

El proceso para el análisis funcional sería entonces:

- a. Partir de las unidades de competencia establecidas en el análisis funcional (que, junto con los elementos de competencia, dan cuenta de los resultados que el trabajador o trabajadora debe lograr)

- b. Asociar módulos profesionales a las unidades de competencia, en los que se establece los medios profesionales, conocimientos, actitudes y medios tecnológicos.

Este proceso describe resultados y funciones.

2. DACUM: (developing a curriculum) para la elaboración de un programa de formación, se analizan ocupaciones en diferentes niveles, desde el nivel profesional y directivo, hasta el técnico y operativo. Es útil ya que acerca a las necesidades de formación, a las necesidades de las empresas.

Los principios del DACUM son:

- Los trabajadores que conocen las funciones son quienes están en mejores condiciones de describir y definir su trabajo.
- Se describe la función mediante la definición de tareas que aquellos realizan
- Todas las tareas requieren para su ejecución el uso de conocimientos, habilidades, destrezas actitudes y herramientas. Estas últimas son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso.

El proceso para la elaboración del DACUM consiste en:

- a. Diagnóstico inicial. En donde se deben de contestar las siguientes preguntas:
 - ¿qué necesidades tiene la empresa? ¿cuáles son las dificultades de desempeño? ¿cuáles son las funciones o áreas críticas que merecen un tratamiento urgente? ¿son problemas de capacitación? ¿cuáles son los componentes de su actividad? Por medio de los métodos de: trabajos en equipo

con trabajadores, supervisores y gerentes, entrevistas individualizadas, encuestas, etc. Lo que nos permite mejorar la comunicación y facilitar el trabajo en equipo. Dando como resultado calidad en las relaciones laborales.

b. Conformación de los equipos de trabajo para el análisis del área identificada en la fase anterior. Participan quienes conocen el proceso y tareas con profundidad y algunos supervisores.

c. Realización del taller. Tiene una duración de no más de dos días de trabajo. Es conducido por un facilitador que conozca la metodología y tenga experiencia en la conducción de grupos.

Por medio de lluvia de ideas, los participantes opinan y discuten sobre los trabajos y las tareas que es necesario realizar en el área de estudio. Mientras tanto el facilitador con la ayuda de tarjetas, escribe los enunciados de resultados y acciones y los coloca en la pared sin orden alguno.

Se identifican y se describen las competencias de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso.

d. Se identifican las funciones. En el DACUM las funciones están integradas por tareas. La función es un área de responsabilidad. Para definir las se enuncia primero el VERBO – OBJETO – CONDICION. En la siguiente tabla se explica el ejemplo de soldar partes electrónicas de acuerdo a las normas de seguridad. Las funciones se identifican en las tarjetas y se debe discriminar la función de la tarea.

FUNCIÓN.	TAREÁ.
Es el resultado general que abarca varias tareas.	Es un resultado concreto para realizar la función
Ejem. soldar partes electrónicas de acuerdo a las normas de seguridad	Ejem Colocar estaño en la punta de los cables

e. Se identifican las tareas y se las ubica en las funciones que han sido definidas anteriormente. Las funciones se ubican en la pared en forma vertical, en una secuencia de acuerdo al proceso y, a su lado, se acomodan las tarjetas con las tareas que estas incluyen. Para esto se sugiere utilizar el siguiente formato:

FUNCIÓN	TAREA	TAREA	TAREA
FUNCIÓN	TAREA	TAREA	TAREA

Las tareas se seleccionan teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- la tarea es la unidad mas pequeña y su resultado es observable, medible y con sentido.
- se puede referir a la obtención de un producto, servicio o decisión.
- la realiza una persona.
- tiene inicio y fin.
- se realiza en un corto lapso de tiempo.
- Puede ejecutarse separada de otras personas.
- Consta de dos o más pasos.

Para delimitar las tareas se debe preguntar ¿qué tienes que hacer para cumplir con la función? " El trabajador debe ser capaz de ..."

f. Elaboración de una lista de conocimientos, habilidades, actitudes, conductas y herramientas, equipos y materiales. Se incluyen competencias como toma de decisiones, resolver problemas, habilidades interpersonales, etc. Que son denominadores comunes en varias tareas.

g. Revisión general. Se aclaran enunciados y expresiones, para llegar a conceptos claros y precisos. Se busca dar una secuencia a las expresiones, su importancia, orden de dificultad, escala de prioridad, con el fin de orientar la formación.

El producto final, es el mapa DACUM de funciones y tareas. Se valida presentándolo a un grupo de trabajadores de diferentes niveles, para verificar la importancia de cada una de las tareas, lo que permitirá elaborar un programa de formación basado en la realidad del proceso productivo.

Este proceso describe tareas y procesos.

El DACUM llega hasta la matriz para definir la ocupación, sus funciones y tareas constitutivas. Para avanzar en la elaboración del currículo se desarrollo un "modelo", AMOD y también SCID "desarrollo sistemático de currículo instruccional"

a) SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional) : Se puede llevar acabo a partir del DACUM o de las caracterizaciones de procesos productivos reportados por otros medios, como por ejemplo entrevistas, opinión de expertos que ordenan las tareas del puesto de trabajo, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿ que hace?
- ¿cómo lo hace?
- ¿cuál es el objetivo?
- ¿cuántas veces al días lo hace?
- ¿qué dificultades enfrenta?

Las características más relevantes del SCID como método para la elaboración de programas de formación, son :

→ Posibilita la elaboración de guías didácticas, para lo cual se requiere definir los criterios y evidencias de desempeño que permitirán la evaluación del autoaprendizaje del alumno. Las guías están orientadas a una formación individualizada. Desarrollan los aspectos esenciales que definen un desempeño exitoso, las decisiones que el alumno deberá tomar. Incluye autoevaluaciones del aprendizaje y una guía para el supervisor, acerca de cómo debe llevar a cabo la prueba de desempeño.

→ Las tareas son detalladas tomando en cuenta lo siguiente:

- Estándar de ejecución
- Equipos, herramientas y materiales necesarios
- Normas de seguridad
- Decisiones que el trabajador debe tomar
- Información que utiliza para decidir
- Consecuencia en caso de errores en su decisión.

Para la elaboración de las guías didácticas es indispensable formular los criterios y evidencias de desempeño.

Se considera que para garantizar un desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de factores inherentes al contenido de la tarea:

- conocimientos básicos para poder aprender;
- conocimientos que le permitan desarrollar habilidades;
- cumplir normas de seguridad;
- ciertas actitudes y comportamientos que contribuyan al éxito en el desempeño;
- decisiones que tiene que tomar e información que le permite tomarlas;
- los errores que pueden ocurrir debido a una inadecuada decisión;
- herramientas, equipos, maquinaria y materiales que utilizara.

Toda esta información centra las condiciones bajo las cuales el trabajador debe desempeñarse, de manera que aumenta la posibilidad que el desempeño esperado se produzca en diferentes situaciones, aun cuando no estén previstas.

Además de que permite diseñar guías didácticas que acompañaran al trabajador en su proceso de aprendizaje.

FASES PARA APLICAR LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE GUIAS DIDÁCTICAS.

1. ANÁLISIS

Análisis de necesidades

Análisis ocupacional y/o del puesto de trabajo
Verificar las subcompetencias

Seleccionar las subcompetencias para la formación
Analizar la Formación en base a las subcompetencias

2. DISEÑO

Determinación de las modalidades, métodos y niveles de formación
Definir los objetivos

Diseñar los instrumentos de evaluación del desempeño del capacitando
Elaborar el plan de formación

3. DESARROLLO

Definir el itinerario de formación
Elaborar los folletos de aprendizaje y medios didácticos
Realizar una experiencia piloto para validar los materiales usados y realizar los ajustes necesarios

4. IMPLEMENTACIÓN

Preparar las condiciones para la formación
Ejecutar la formación
Evaluar la implementación
Documentar la formación

5. EVALUACIÓN

Realizar una evaluación sumatoria
Analizar los datos recopilados
Ejecutar las acciones que corrijan los problemas o errores detectados en cualquiera de las fases

Las guías didácticas son elaboradas por supervisores junto con trabajadores que conocen las funciones. Estas están diseñadas de manera tal que el capacitando sea el responsable de su propio aprendizaje, motivándolo a llegar al desempeño deseado.

Como todo programa de formación basado en competencias, las personas aprenden secuencialmente, mediante los módulos didácticos y las supervisiones. Por lo tanto avanzan a su propio ritmo.

ESTRUCTURA DE UNA GUIA DIDÁCTICA.

Explicación de su uso: La guía didáctica explica al capacitando como debe conducirse por la guía y la secuencia de aprendizaje.

Contiene unas hojas de instrucción que enfatizan aquellos aspectos importantes que deben saber y dominar, así como el tipo de decisiones a tomar y los elementos de seguridad a considerar.

Formatos de auto evaluación y de respuesta: Retoman los aspectos críticos de conocimientos requeridos para la habilidad demandada.

Siguen los formatos de evaluación de habilidades adquiridas y demostradas en la practica. se empieza con una autoevaluación, basada en criterios de desempeño de la competencia.

Se describe la forma como será evaluado: Para finalizar se describe la forma en que el instructor aplicará el examen de ejecución, explicitando el estándar de ejecución, según los criterios de la guía. Se centra en dos aspectos:

- a. Una evaluación global para determinar el dominio de cada paso, de acuerdo aun rango que va desde 1 (insuficiente) al 4 (excelente).
- b. Una evaluación de los puntos críticos en la secuencia de ejecución, mediante sí/no.

El SCID define los estándares de desempeño y las guías didácticas.

b) AMOD " un modelo": Este método atiende especialmente a una metodología centrada en el "autoaprendizaje" . permite elaborar rápidamente programas de formación, a partir del mapa DACUM.

El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM, ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor.

Parte de los mismos principios que el DACUM "quienes conocen las funciones son quienes están en mejores condiciones de responder acerca de las competencias que se requieren".

La característica que lo diferencia del DACUM y del SCID es que su objetivo es relacionar directamente los componentes del programa de formación integrados en el mapa DACUM, con la secuencia de la formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

Enfatiza la autoevaluación del capacitando con la evaluación efectuada por el supervisor, de acuerdo a una escala de calificación que puede variar entre 3 y 6 niveles. La autocalificación y la calificación del instructor se acompañan de nuevos aprendizajes.

La certificación es realizada por un consejo de expertos con el apoyo de otra persona ajena al proceso, por ejemplo gerente de recursos humanos que cuida los procedimientos.

FASES PARA SU REALIZACIÓN.

1. Construcción del mapa DACUM.
2. Con la presencia de un facilitador se analizan los desempeños esperados, anotándolos en las tarjetas y colocándolos en la pared.
3. Identificación de las áreas generales de competencia que se colocan a la derecha en la pared.
4. Identificación y definición de las habilidades o subcompetencias. Ordenándolas de derecha a izquierda, de manera que la más difícil o la última en la secuencia lógica del proceso, quede a la derecha, junto a la competencia general.

5. Se compara el orden de las subcompetencias de una línea, con las ubicadas en el resto de las líneas. El objetivo es ordenar las subcompetencias, de manera de definir como empieza, como sigue, con que se termina; para llegar a construir familias de subcompetencias, de manera de ir de lo más fácil a lo más difícil, de lo general a lo particular.
6. El resultado es mapa AMOD, que se verifica y se aprueba en la práctica, de manera de corroborar que cubre todos los aspectos importantes de la competencia.
7. Proceso de autoevaluación y evaluación del aprendizaje. Se entrega a los empleados para que se auto califiquen mediante una escala (los cuales fueron explicados con anterioridad), el trabajador contesta a la siguiente pregunta ¿ como me calificaría el supervisor en cada una de las subcompetencias? Se realiza una interacción con el calificador y comienza un acto de instrucción en aquellas subcompetencias que es necesario fortalecer.
8. Cada vez que el trabajador percibe que mejora su desempeño en una subcompetencia se autocalifica y confirma con el instructor.
9. Cumplidas con cada una de las subcompetencias, el capacitando presenta sus calificaciones al comité de expertos, quien lo evalúa para que se le otorgue un certificado de habilidades de la función.

3.4 Capacitación basada en normas de competencias laborales.

Una de las instituciones que actualmente oferta la educación y capacitación por competencias es el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica CONALEP.

La necesidad de capacitación comienza con una norma, que especifica el estándar a cumplir, y aquellas personas que no lo hagan no se consideran competentes, y se les puede ayudar con la capacitación.

La existencia de las normas de competencias, es el referente para juzgar si una persona tiene aptitud para desempeñar una función productiva determinada. Es decir la competencia esperada es, el origen de la necesidad de la capacitación. La Norma Técnica de Competencias Laborales es el estándar de ejecución para tareas específicas. En este sentido la norma describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que debe juzgarse si lo que hizo esta bien hecho.
- Las condiciones en las que el individuo debe mostrar su aptitud.

El trabajador que no cumpla con los criterios por ella establecidos no se considerara calificado, y todos los que aún no sean competentes podrán adquirir los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes faltantes con auxilio de la capacitación.

El CONALEP plantea el método para el diseño de cursos de capacitación Basados en Normas de Competencia Laboral, e incluye:

1. Las necesidades particulares de la empresa o sector del que surgió la NTCL.
2. El contexto en el que se inscriben.
3. La interacción entre el aspirante, el instructor, las instalaciones y los recursos de la unidad capacitadora.
4. Los procesos de evaluación.
 1. Elaboración de materiales didácticos.
 2. Detección de necesidades de capacitación.

El método consta de 4 etapas:

Etapla diagnóstica: Se detectan las necesidades de capacitación del sector o la empresa y se interrelacionan con la NTCL.

Etapla de diseño y elaboración del curso: Se integran elementos curriculares, ordenados de manera lógica y flexible para observar al grupo, a la didáctica, pedagogía, a quienes todavía no es competente sino aspirante, al instructor, a los materiales, evaluaciones, equipo, etc.

Etapla de operación : Vincula objetivos ,técnicas, instructores, aspirantes, materiales y equipo y todo cuanto fluye en la práctica de la capacitación

Etapla de Evaluación: La Capacitación Basada en Normas de Competencia (CBNC) supone un énfasis particular en la evaluación, pues este proceso, es el que inicia y termina el método.

3.5 MODELO PARA EL DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.

Para el diseño del curso se debe partir con :

- a. Una planeación en donde decidimos con la norma de competencia, el título del curso, los objetivos generales, los particulares, así como las técnicas de DNC para recabar información.
- b. Con la organización, la integración de recursos materiales y humanos que intervendrán.
- c. Con la ejecución, la puesta en marcha de la matriz enseñanza-aprendizaje, al inicio, durante y después del curso.

d. Con la evaluación y seguimiento, los ajustes a dicha capacitación, a los cursos, al facilitador y a los alumnos.

Para el diseño de cursos por competencias se plantean las siguientes etapas, con el enfoque del CONALEP (OEI; 1998) :

PASO 1. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR PRODUCTIVO Y DE SERVICIOS. Se buscan todas las fuentes de información a nivel nacional del giro de la empresa, su entorno, región geográfica, infraestructura, inversiones, sus valores y misión, en revistas o informes de cámaras y asociaciones empresariales. Se analiza la información de trabajadores, supervisores y directivos.

PASO 2. VERIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO Y DE SERVICIOS CON LA OFERTA Y POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN DEL CONALEP. Una empresa o cliente externo realiza una solicitud al CONALEP, el colegio busca si existe una Norma Técnica de Competencia Laboral que demanda el cliente.

PASO 3. IDENTIFICACIÓN Y REVISIÓN DE LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL NTCL. Si no se posee la norma el colegio la elabora a partir del análisis funcional, diseñando junto con los expertos el mapa funcional, conformar las unidades y elementos de competencia.

En caso de que ya exista, esta se revisa y se busca apegar a las necesidades particulares de la empresa, o al cumplimiento de especificaciones de acuerdo a la norma.

PASO 4. DETERMINACIÓN DEL NOMBRE DEL CURSO. El nombre o título del curso debe describir una idea general de la temática a tratar. Debe ser claro, preciso y no exceder las 10 palabras.

PASO 5. DETERMINACIÓN DE MÓDULOS Y DISEÑO DEL OBJETIVO GENERAL. Al plantear el objetivo del curso se delimita el contenido del mismo, los aprendizajes, procesos, resultados, los productos, lo que se espera que el alumno demuestre hacer.

Se plantea partir de la unidad de competencia o a partir del elemento de competencia.

Por ejemplo si se parte de la unidad de competencia:

Unidad de competencia
Objetivo general:
Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

Elemento de competencia
Módulo:
Diseñar cursos de capacitación

Elemento de competencia
Módulo:
Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje

PASO 6. ELABORACIÓN DEL MAPA CURRICULAR DEL CURSO. Es la visión general de los contenidos del curso. En su elaboración se considera la unidad de

competencia como elemento mas general y los elementos de la competencia como módulos.

PASO 7. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES. Después de elaborado el mapa curricular, a partir del elemento (modulo) se establecen los objetivos particulares para cada uno de estos. Con el mismo procedimiento del objetivo general.

<p>Elemento de competencia Modulo: Diseñar cursos de capacitación Objetivo particular: Diseñar el curso en base a la DNC, estableciendo una guía de instrucción</p>
--

PASO 8. ANÁLISIS DE CONTENIDOS Y RESULTADOS DEL APRENDIZAJE. Definidos los objetivos del modulo, se realiza un análisis de contenido para cada uno de ellos, analizando sus componentes, como son criterios de desempeño, conocimientos, campo de aplicación de acuerdo a la norma.

La técnica empleada para dicho análisis es con mapas conceptuales, así como contestar a la pregunta ¿qué se necesita para que el módulo sea aprendido? Definir resultados de aprendizaje.

<p>Elemento de competencia Modulo: Diseñar cursos de capacitación Objetivo particular: Diseñar el curso en base a la DNC, estableciendo una guía de instrucción Contenido: Diseño matriz de enseñanza-aprendizaje especificando: contenido, objetivos, temas, técnicas instruccionales, características del lugar de instrucción establecidas en la NTCL. Resultados de aprendizaje: Diseño de un curso de capacitación diseñado en base a una NTCL o la DNC. Criterios de evaluación: Un curso diseñado en base a una matriz de enseñanza-aprendizaje, con todas las características establecidas en la NTCL</p>

PASO 9. ELABORACIÓN DE LA CARTA DESCRIPTIVA. O matriz enseñanza-aprendizaje, donde se debe señalar el número objetivo del módulo, los resultados de aprendizaje, las estrategias de enseñanza, materiales didácticos y duración de cada tema.

Objetivo particular: Diseñar el curso en base a la DNC, estableciendo una guía de instrucción							
Objetivo del módulo	Resultado de aprendizaje	de	Contenido	Estrategias de enseñanza aprendizaje	de	Material didáctico	Duración
1	Diseño de un curso de capacitación diseñado en base a una NTCL o la DNC	de	Diseño matriz de enseñanza-aprendizaje especificando: contenido, objetivos, temas, técnicas instruccionales, características del lugar de instrucción establecidas en la NTCL	Expositivas Corrillos Phillips 66	de	Pintarrón Rotafolio Hojas blancas plumones	3 horas

PASO 10. ESTRUCTURACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN. La

evaluación proporciona información del ingreso y dominio de los participantes, el desarrollo del curso y aprendizajes obtenidos. La evaluación parte de los criterios de desempeño que el alumno alcanza en el desarrollo del curso. Se aplican evaluaciones sumarias y por último evaluación integral, trabajando en base a las evidencias de producto.

El método antes descrito es una propuesta con base en la Educación Basada por Competencias y en el diseño de capacitación por competencias laborales del CONALEP, que puede ser aplicable a las necesidades particulares de una empresa generando sus propias normas, o recurriendo a las normas nacionales ya establecidas por los sectores productivos en conjunción con el CONOCER.

En la competencia laboral se hace una distinción entre capacitación tradicional y capacitación por competencias, como si ambos significados no tuvieran una relación cercana. La capacitación por competencias se explica en base a la capacitación tradicional.

Los sistemas tradicionales de capacitación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

El alumno es pasivo y el maestro es solo un trasmisor de conocimientos, el aprendizaje es memorístico, evaluación asociada a un curso o programa, las evaluaciones son en base a exámenes de conocimientos con una escala numérica de calificación, partes del programa se evalúan a partir de las materias, partes del programa se incluyen en el examen final, se realiza en tiempos definidos.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

Definición de los objetivos, recolección de evidencias, comparación de evidencias con los objetivos y formación de un juicio (competente o todavía no competente). Por lo que la evaluación de competencias se caracteriza por:

- Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).
- Tiempo no determinado.
- Individualizada.
- No asociada a un curso o programa de estudio.
- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.
- Su resultado es competente o aún no competente.

CONCLUSIONES

Con lo anterior podemos concluir que, el desarrollo de la nueva cultura centrado en la competencia laboral, surge de la necesidad de mejorar permanentemente la calidad del recurso humano, lo cual permitirá a las organizaciones contar con los trabajadores calificados que en la actualidad demandan la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados; con la finalidad de elevar el nivel de competitividad de las empresas en el ámbito nacional e internacional y el mejoramiento de las condiciones de trabajo de sus colaboradores.

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral. Entre los cuales un concepto generalmente aceptado la establece como: Una capacidad efectiva que adquiere un individuo a través de el aprendizaje formal y por experiencia; para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Por consiguiente se ha desarrollado por lo menos un método de selección de personal por competencias, él cual inicia con su definición, por lo tanto permiten identificar a los candidatos con los conocimientos y habilidades adecuadas para una posición en específico; a través de manifestaciones de conductas relacionadas con las competencias del individuo en el ámbito laboral.

Un ejemplo de este método es la entrevista de selección por competencias, que nos permite por un lado; conocer a través de preguntas detalladas, la descripción de

acciones específicas de cuando utilizó la o las competencias que son requeridas para el puesto en específico.

Al aplicar pruebas situacionales simuladas o reales, se comprueban el grado de habilidad de la puesta en práctica de las conductas antes descritas.

Por lo tanto este método; predice mejor la conducta futura, ya que tiene como base a la conducta pasada. Los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar su comportamiento en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias.

Además resulta importante mencionar que las competencias no solo son útiles en la selección de personal, sino que resultan determinantes para la elaboración de programas de capacitación, que obviamente se fundamentan en una detección previa de sus necesidades.

El diseño de capacitación por competencia laboral busca ser una alternativa de formación innovadora, estableciendo normas de comportamiento que llevan a ser productivos y exitosos en la función, siendo un estándar a seguir como meta para alcanzar por el trabajador.

La capacitación por competencias se explica en el entorno mismo de la formación en el trabajo, en la práctica cotidiana, en el momento o instante de desempeñar la tarea existe el aprendizaje; con la idea de flexibilidad de acuerdo al ritmo del alumno.

El modelo por competencias es un plan a seguir, un método, que involucra la calidad, la ética y el compromiso de quien lo utilice, así como su experiencia en el ambiente de competencias laborales. Siguiendo dicha orientación que se propone se registrarán las evidencias necesarias para lograr la calidad en la selección y capacitación de los recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M (1999)

Elija al mejor, como entrevistar por competencias

España: Garnica

2. Argüelles, A (1999)

Competencia laboral y educación basada en normas de competencia

México : Limusa

3. Bedolla, E. (2001)

Selección y evaluación de personal a través de entrevista por competencias

Reporte laboral Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología

4. Contreras, J (1998)

La evaluación de competencias. Lo nuevo de la gestión humana.

5. De Ansorena, A. (1996)

15 Pasos para la selección de personal con éxito.

Barcelona: Paidós.

6. Domingo, J (2001)

Modelos de gestión por competencias

España : Corga

7. Domingo, J (2001)

La batalla por seleccionar talentos

España : Corga

8. Ducci, Maria Angélica (1997)

El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En formación basada en competencia laboral,

Cinterfor/OIT

Montevideo

9. Escamilla , Claudia Norma (2002)

"PMETYC" Surgimiento del sistema normalizado y de certificación de competencia laboral.

Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología

10. Fletcher, S (2000)

Análisis de competencias laborales

México : Panorama Editorial

11. Fletcher, S (2000)

Diseño de capacitación basada en competencias laborales

México : Panorama Editorial

12. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas (1997)

Montevideo : Cinterfor

13. Gonczi, A; Athanasou, J (1996)

Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica.

Australia : Limusa

14. Grados, J.(1997)

Calificación de meritos: evaluación de competencias laborales

México: Trillas

15. Grados, J. (1998)

Inducción, reclutamiento y selección

México: Manual Moderno

16. Jiménez, A (2001)

Las Competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento

España: Gestión 2000

17. Mertens, Leonard (1997)

Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.

Cinterfor/OIT. Montevideo

18. OIT.CINTERFOR (2001)

El enfoque de competencia laboral, manual de formación

Montevideo, Uruguay

19. Pérez, L. (2002)

Diseño de capacitación con enfoque en competencias laborales

Tesina. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología

20. Rodríguez, N (1999)

Selección efectiva de personal basada en competencias

Presentado ante el XXVII Congreso Internacional De Psicología

Caracas, Venezuela

21. Taller de competencias (2000)

Consultoria People Value

www.e-siglo.com [2002]

22. Conceptos básicos de competencia laboral

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Cintenfor. [2002]

23. Competencia laboral

<http://www.competencia.laboral.cl/faq.cfm>

OIT. [2002]

24. Las 40 preguntas mas frecuentes sobre competencia laboral

<http://www.oei.org/iberfop/documentos/40-1.pdf>

OEI. [2003]

25. ¿Que es la competencia laboral?

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/complab.htm>

[2003]

APENDICE

- A. SIGLAS Y ABREVIATURAS.

CONOCER: Consejo de normalización y certificación de competencia laboral.

INEM: instituto nacional de empleo en España.

OIT: Organización internacional del trabajo.

SCANS: Secretary's Commission on Achieving New Skills.

DACUM: developing a curriculum (elaboración de un programa).

SCID: desarrollo sistemático de currículo instruccional.

AMOD: un modelo

CONALEP. Colegio nacional de educación profesional técnica.

NTCL: Norma técnica de competencia laboral.

DNC: Detección de necesidades de capacitación.

OEI: Organización para los estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura.