



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL Y LA  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA  
UNA VISIÓN DESDE EL TRABAJO SOCIAL.**

## **TRABAJO RECEPCIONAL**

**TALLER DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL  
"ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y DESARROLLO DEL  
FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES"  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
TRABAJO SOCIAL**

**PRESENTA:  
CARLA ISABEL QUEVEDO YENQUE**



**DIRECTOR DE TESIS: DR. GUILLERMO CAMPOS COVARRUBIAS**

**MÉXICO, D.F.**

**2005**

m. 340252



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: Carla Isabel Guerrero Vega

FECHA: 21/enero/2005

FIRMA: Carla Guerrero

## DEDICATORIAS

A mi madre María Elizabeth Yunque Mendoza:

Por toda una vida de lucha y esfuerzo para sacar a sus hijos adelante. Por ser siempre la valiente guerrera y darme lo mejor de ti. Madre querida, te regalo el resultado de mucho esfuerzo y sacrificio, y el principio de una vida mejor. Agradezco el que hayas estado conmigo cuando me he caído, pues me ayudaste a levantarme y seguir dando pasos firmes. Eres y seguirás siendo la piedra angular de mi vida. Ten la completa seguridad que te amo con todas tus virtudes y defectos. Eres para mí la mejor madre y un gran ser humano.

A mi padre José Valderrey Falagán:

Con todo el respeto, admiración y amor que una hija le puede tener a un padre.

Agradezco a Dios por haber tenido todos estos años al gran maestro de mi vida: mi padre. Eres la estrella que me ha dado luz en la oscuridad y guiado mi camino.

Pondré mucha atención en las huellas que has dejado para seguir las en la medida de mis posibilidades.

A mis tíos, Fernando y Edelmira:

Con inmensa gratitud por haberme abierto la puerta de su casa y de sus corazones.

Deseo que algún día la vida me brinde la oportunidad de corresponder el apoyo otorgado. Fernando, ¡he cumplido!

A mi prima Patricia:

Por ser mi prima y amiga. Por compartir conmigo alegrías y tristezas. Gracias por darme la mano y ayudarme a pararme en los momentos difíciles de mi vida. También de ti he aprendido mucho.

Al doctor Guillermo Campos:

Por su amistad.

Por sus valiosas aportaciones a este trabajo. Y por haber sido parte importante de esta historia. Agradezco, Guillermo, el apoyo brindado sin el cual este ciclo no se hubiera concluido.

A la maestra Laura Ortega:

Por su magnífica calidad humana. La Escuela Nacional de Trabajo Social, se engrandece con personas como usted.

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. LA COMPETENCIA LABORAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes de la competencia laboral.....	5
1.2 Antecedentes de la competencia laboral en México.....	9
1.3 Definiciones y análisis de conceptos.....	11
1.3.1 La competencia a través de las tareas desempeñadas.....	14
1.3.2 La competencia en términos de atributos personales.....	14
1.3.3 El enfoque integrado (holístico) de competencia.....	14
1.3.4 Definición de competencia laboral propuesta para el presente trabajo.....	14
1.4 Objetivos de la competencia laboral.....	15
1.4.1 Objetivos para el sector educativo.....	15
1.4.2 Objetivos para el ámbito laboral.....	16
1.5 La competencia laboral como una macro tendencia y su impacto social.....	17
<b>II. ENFOQUES Y METODOLOGÍA DE LA COMPETENCIA LABORAL.....</b>	<b>21</b>
2.1 ¿Qué es un método?.....	21
2.2 Diferentes métodos para identificar competencia laborales.....	21
2.2.1 El análisis ocupacional.....	22
2.2.2 El método DACUM.....	23
2.2.3 El método AMOD.....	28
2.2.4 El método SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development).....	29
2.2.5 El análisis funcional.....	31
2.2.6 El análisis constructivista ó método ETED (L'emploi type dans sadynamique).....	37
2.3 Diferentes enfoques en la tipología de competencias laborales.....	38
2.4 Marco de competencia laboral.....	41
2.5 El área ocupacional.....	42
2.6 Nivel de competencia laboral.....	44
<b>III. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIA LABORAL.....</b>	<b>47</b>
3.1 Aportación social de la competencia laboral al factor humano.....	47
3.2 Competencia laboral y la selección de personal.....	49
3.3 Evaluación del desempeño por competencias laborales.....	51
3.4 Detección de necesidades de capacitación con base en el enfoque de competencias laborales.....	53
3.4.1 Análisis macroestructural.....	54
3.4.2 Análisis del personal.....	55
3.4.3 Las normas técnicas de competencia laboral.....	55
3.5 Implementación de programas de capacitación basado en competencias laborales.....	56
<b>IV. COMPETENCIA LABORAL Y TRABAJO SOCIAL UNA PROPUESTA.....</b>	<b>61</b>
4.1 Perfil del profesional en trabajo social.....	61
4.2 El trabajador social en la educación.....	64
4.3 El trabajador social en el proceso de capacitación.....	66
4.4 El trabajador social en la selección de personal.....	68
4.5 El trabajador social en la identificación de competencias laborales.....	68
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>

## INTRODUCCIÓN

Las relaciones comerciales que tiene México con países desarrollados obligan no solamente a los gobiernos sino también a las empresas y sus Recursos Humanos a desarrollar planes, programas, proyectos, así como estrategias que les permitan ser más productivos y competitivos. Para hacer posible esto, es necesario que el elemento más importante de las empresas, el Recurso Humano, esté más preparado y capacitado y en condiciones de realizar de una manera más eficiente sus funciones, lo cual no se ha podido desarrollar debido a que no se han explotado del todo las habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes necesarios para lograr mejores resultados. Para enfrentar estos retos, se ha venido desarrollando en México, particularmente al interior de las empresas, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, un enfoque llamado de *Competencia Laboral*.

Los actores de estas instituciones, han pretendido orientar los esfuerzos hacia el mejoramiento de los Recursos Humanos, mediante la implementación y desarrollo de un sistema que identifique las competencias requeridas por el sector productivo, con el objetivo de desarrollar las competencias idóneas y mejorar el desempeño de las personas; de esta manera, elevar la productividad y competitividad existente en un mercado globalizado como el que impera.

Elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, ha requerido de Recursos Humanos más calificados. Al ser las competencias laborales todas las capacidades que tiene un individuo puestas en acción en el trabajo, se desarrollaron una serie de metodologías y mecanismos llamados de "competencias laborales" que identifican y desarrollan las competencias idóneas para el buen funcionamiento de las empresas. A pesar que en los últimos años del siglo pasado las empresas se centraron en la búsqueda de enfoques encaminados a la competencia laboral y obtener resultados productivos para los diferentes sectores, actualmente se corre el riesgo que toda esta nueva tendencia lleven al Recurso Humano a la despersonalización de las relaciones sociales y se tienda a considerar únicamente al elemento humano como un factor

económico, lo que hace atractivo el tema para el Trabajo Social por ser algo en el que incide su trabajo profesional.

Por esta razón que se considera importante documentar, analizar y profundizar en el tema de competencias laborales. Debido a que es un tema de estudio consultado con expertos del Diplomado de Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones. Además de ser un enfoque que se está aplicando actualmente en las organizaciones no solamente nacionales sino internacionales. Por lo que se considera que el Trabajador Social debe de conocer y estar preparado para estos cambios, para que pueda intervenir de una manera más eficiente en la realidad social.

En la investigación previa a este trabajo, se encontró que la información existente sobre este tema, es escasa y limitada a algunos sectores. Debido a la importancia que tiene el mejoramiento y desarrollo de las competencias laborales para las empresas, el presente trabajo tiene como objetivo general, analizar y explicar el enfoque de competencia laboral que actualmente se está aplicando en las áreas de Recursos Humanos de un gran número de organizaciones. Además, describir sus metodologías más difundidas, tipos, clasificación, y niveles de competencia para identificar las características que debe tener una persona para su correcto desempeño en el trabajo, es decir, cuáles son las tareas, funciones y los procesos que deben de desempeñar los trabajadores, y su aplicación a las diferentes áreas de Recursos Humanos contemplando la gestión social. Por lo tanto, se propone realizar un estudio descriptivo con enfoque social, el cual deberá de rescatar la intervención del Trabajo Social aspectos todos ellos como anteriormente se dijo son otro campo más de desarrollo e interés para el Trabajo Social.

La metodología que se propone para este estudio monográfico es la siguiente:

- a) Recopilación del material como son fichas bibliográficas de libros, publicaciones periódicas, documentos, información recabada de Internet, elaboración de fichas de trabajo, reseñas bibliográficas.
- b) Organización del material. Aquí se comparará el esquema propuesto con las fichas de trabajo. Se analizará y discriminará la información que no aporte al tema esquematizado.

c) Se vaciará la información de las fichas dándole una redacción y cuerpo al trabajo.

El presente estudio monográfico se considera de compilación ya que se analizó críticamente las bibliografías existentes, se identificó los distintos puntos de vista y se emitió una opinión personal.

El primer capítulo responderá a la pregunta: ¿qué es la competencia laboral? Por lo que se describirá el surgimiento de la competencia laboral y sus antecedentes en México, así como sus diferentes definiciones, principales características, diferencias, objetivos, las tendencias generadas en materia de educación y el trabajo además del impacto que han tenido estos cambios en la sociedad, y en la organización del trabajo y la producción.

En el segundo capítulo se aborda las principales metodologías, que se están aplicando para elaborar un análisis del trabajo; estos análisis son la base para identificar y definir competencias, normalizarlas y posteriormente estandarizarlas. En México, la metodología promovida por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)\*, es el análisis funcional. Sin embargo, también se están aplicando otras metodologías, maneras de clasificarlas y dividirías por niveles, es por eso que en este capítulo se explica las diferentes tipologías de competencias, y los niveles que existen en nuestro país. La importancia del conocimiento de estos métodos es que permite identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas que una persona debe poseer para un excelente desempeño en el trabajo.

Tener un sistema basado en competencias laborales permite a las empresas, tener un capital humano más calificado y competitivo. Actualmente, el éxito de una organización, depende en gran medida de su capital humano, y no como en los inicios de la industrialización que dependía de sus activos fijos. Por ello se ha revalorado el papel del trabajo humano y su importancia en los procesos productivos. De ahí que la tendencia en las organizaciones sea implementar la Gestión de los Recursos Humanos basados en competencias laborales.

---

\* Institución oficial en México.



Este nuevo enfoque de Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales, contribuye a esta disciplina, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que pueden hacer la diferencia en su sector.

El tercer capítulo se centrará en describir cómo se aplica este enfoque en la selección del personal, evaluación del desempeño, en la detección de necesidades de capacitación y la implementación de programas de capacitación.

Buscar alternativas que impacten positivamente en el desarrollo económico y social es una de las funciones del trabajador social. El tema de competencias laborales me interesó debido a la importancia que tiene el mejoramiento y desarrollo de las mismas tanto a nivel personal como empresarial, y considero que estas pueden ser una alternativa para el desarrollo individual y organizacional.

Pero ¿cómo puede intervenir el trabajador social en los cambios de los procesos productivos? En el último capítulo se presentan algunas alternativas en las que puede intervenir el trabajador social sin perder su objetivo como profesionalista en algunas áreas como la educativa, de capacitación, selección de personal y en la identificación de competencias. También se pretende hacer algunas reflexiones que permitan en un futuro despertar el interés de otros trabajadores sociales, ya que se tiene la certeza que el enfoque de competencia laboral redituará en beneficios integrales para nuestro sistema económico y para la población económicamente activa.

# CAPÍTULO I

## LA COMPETENCIA LABORAL

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL

El inicio de la revolución industrial abrió paso a una era de transformaciones no solamente en la economía sino también en la vida profesional. Se abrieron muchos campos de trabajo para los ingenieros y técnicos en las industrias, en la minería, siderurgia y los transportes.

En sus inicios la industrialización se caracterizó por dar paso al trabajo enfocado a la productividad, lo que interesaba era producir en grandes cantidades en el menor tiempo, de manera que se crearon y experimentaron nuevas metodologías para mejorar los procesos de trabajo y se desarrollaron estudios para adaptar los hombres a las máquinas. Frederick W. Taylor (1880) estudió a fondo la forma de elevar la productividad del trabajo. Una de las características de las propuestas de Taylor era la desvalorización del conocimiento y el saber desarrollado con la formación y la experiencia; se trabajaba bajo la premisa de reducir el trabajo a tareas muy simples, para que éstas las pudiera realizar cualquier persona sin necesidad de ser capacitada, de hecho cualquier trabajador podía ser incorporado rápidamente a la producción.

Con la necesidad de sustituir la mano de obra especializada que moría en los campos de batalla se introdujeron métodos de formación acelerada durante las dos guerras mundiales. De esta manera los principiantes estaban en las posibilidades de obtener sus certificados en poco tiempo.

Posteriormente, comenzaron a surgir desde los organismos internacionales (Organización Internacional del Trabajo) iniciativas en el sentido de valorizar el trabajo y favorecer la concesión de certificados profesionales a los trabajadores que comprobaban dominar su

oficio y no habían podido recibir un diploma por no haber concluido sus estudios en el sistema escolar formal.

Para 1975 estas iniciativas seguían trabajándose desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el CINTERFOR (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional), donde se investigaban metodologías para medir y certificar el trabajo, desde entonces se hacía referencia a las competencias como la capacidad para lograr resultados concretos en un contexto laboral determinado.

A finales de los 60s y principios de los 70s el sistema enfocado en la productividad de grandes cantidades (corriente conocida como taylorismo), comenzó a entrar en decadencia. Por ejemplo la industria automovilística norteamericana empezaba a tener un bajo desempeño. Por el contrario las industrias japonesas estaban conquistando los mercados occidentales con productos más baratos y de calidad superior.

Al mismo tiempo, a finales de la década de los 60s surgía un movimiento llamado "Enseñanza Basada en Competencias" como resultado de los estudios publicados por B.S. Bloom, los cuales se fundaban en cinco principios:<sup>1</sup>

1. Todo aprendizaje es individual.
2. El individuo, al igual que cualquier sistema se orienta por las metas a lograr.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.

En los años 80s con el cambio al modelo de alta competitividad se retomó la metodología propuesta por Bloom la cual se fundamentaba en los principios antes mencionados, y se introdujo la división en módulos en los procesos de formación. Con estos cambios lo que realmente se pretendía era dejar atrás el modelo de calificación (preparación para un determinado puesto de trabajo), para dar paso al de competencia el cual estaba

---

<sup>1</sup> HOWSON, RB. Competence based instruction En: Washington Conference, Washington D.C., Nov. 1971. Citado por: VOSSIO BRONXO, Raimundo. Boletín técnico interamericano de formación No. 152, p. 55.

fundamentado en el "toyotismo" el cual consideraba que los trabajadores podían desempeñarse en distintos ambientes de trabajo y realizando diversas funciones. Además Taiichi Ohno, ingeniero en jefe de Toyota, cambió el antiguo sistema de producción de grandes cantidades por la producción de aquello que el cliente estaba demandando.

Esto contribuyó para que la industria, el comercio, la ciencia y la innovación tecnológica japonesa ganara terreno frente a la norteamericana. Esto preocupó a los norteamericanos quienes posteriormente estudiaron los procesos productivos de los japoneses que demostraban ser superiores para la productividad y la calidad.

En 1983, General Motors hizo un convenio con Toyota, y adoptaron el modelo japonés a las condiciones norteamericanas, esto tuvo éxito y provocó que otras empresas hicieran lo mismo y empezaran a asociarse con las japonesas, surgiendo entonces las grandes binacionales, multinacionales así como el comercio internacional.

Las exigencias de calidad en los productos de estas nuevas multinacionales provocó que se establecieran estándares internacionales de calidad, y con ello surgieron órganos reguladores y normalizadores quienes elaboraron las normas ISO 9000\*. Como consecuencia de las normas, las empresas fueron obligadas a tomar iniciativas para capacitar mejor a sus empleados y certificar su desempeño; esto hizo que las empresas constataran que sus trabajadores no estaban preparados adecuadamente provocando que presionaran a los gobiernos a que replantearan sus sistemas de educación, ya que además había una desvinculación entre el sistema productivo y el de enseñanza.

Para dar solución a estos problemas en 1986, el gobierno de Gran Bretaña hizo una revisión del concepto de calificaciones profesionales y concluyó que había muchas fallas en los programas de calificación. En ese mismo año fue creado en este país el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales (National Council of Vocational Qualifications / NCVQ) el cual estaba encargado de desarrollar un modelo de educación y capacitación basado en competencias. Cabe señalar que Inglaterra es uno de los precursores en la

---

\* ISO cuyas siglas significan International Organization for Standardization y su traducción al español "Organización Internacional para la Estándarización".

aplicación del enfoque de competencia ya que lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Así mismo, investigaciones realizadas por el psicólogo David McClelland de la Universidad de Harvard en los años 70 y 80 demostraban que las historias, exámenes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de garantizar el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida profesional, esto lo condujo a buscar nuevas variables a las que llamó competencias. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con mayor eficacia el rendimiento era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de los que son particularmente exitosos con las del promedio de los trabajadores. Estas investigaciones contribuyeron al desarrollo del enfoque de competencias laborales, al igual que las transformaciones económicas y las nuevas necesidades que surgieron en los años 80, con la entrada de una economía globalizada.

Raimundo Vossio Brígido dice que "el abordaje por competencias, surge de la crisis educacional de fin de siglo: la revolución tecnológica, los cambios en los modelos de producción, la necesidad de niveles superiores de formación, en contraste con los pobres resultados de la formación escolar que se reflejan en la obsolescencia de los sistemas tradicionales de evaluación".<sup>2</sup>

Estos cambios obligaron a las empresas y sus gobiernos a crear sistemas y organismos que respondieran a las demandas imperantes, además se desarrollaron algunos modelos de análisis del trabajo (como Developing a Curriculum o DACUM, el análisis funcional y constructivista) para que se pudiera adecuar la formación y capacitación a las demandas del sector productivo.

Resultados exitosos en países como Inglaterra han hecho posible que este mismo enfoque se implementara (aunque años más tarde) en países como el nuestro, el cual se describe a continuación su proceso.

---

<sup>2</sup> OIT, CINTRIPOR, Boletín técnico Interamericano de formación profesional No. 152, p.64.

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO

El enfoque de competencia laboral en México surgió de un proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación, que iniciaron conjuntamente las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1993. Desde sus inicios, el proyecto contó con la participación y apoyo de los sectores obrero y empresarial.

Durante dos años, se efectuaron amplias consultas a los sectores productivos, elaborando diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación, se conocieron y analizaron experiencias internacionales. Con base en esta información, se procedió a diseñar el proyecto, incluyendo la estrategia para su implantación.

La modernización de la educación tecnológica y la capacitación formaron parte de la estrategia planteada por el Dr. Zedillo, entonces Secretario de Educación, para la reforma integral de la educación en México. La Secretaría de Educación Pública había detectado la necesidad de introducir cambios profundos en el sistema educativo nacional, dentro de los cuales se consideraba el establecimiento de un sistema de capacitación cualitativamente distinto, que permitiera atender con oportunidad y eficiencia las necesidades de calificación de los Recursos Humanos del país, mediante servicios viables, flexibles y de mayor calidad.

A nivel internacional continuaba la tendencia de globalización de la economía, lo que provocaba mayor competitividad en los mercados de bienes de consumo y servicios a clientes. Al mismo tiempo había un acelerado cambio tecnológico que no solamente comprende la producción técnica sino también en la organización (estos cambios en la organización se describen en el capítulo 3).

Como consecuencia de los cambios anteriores venían nuevos retos a cumplir como la globalización de la fuerza de trabajo. Los cambios del trabajo exigían mayor velocidad de cambio y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a las tendencias tecnológicas y a las transformaciones organizativas de la producción.

Por ello la globalización incluía, además de los procesos de producción y comercio, los sistemas de educación y capacitación de los Recursos Humanos, por lo que éstos debían

mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad.

En este contexto la capacitación continúa constituyendo un proceso esencial para la transformación productiva y el desarrollo social, implica convertirla en un proceso continuo, integral y de mayor calidad, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras de ocupación. En la empresa, ésta adquiere mayor importancia al ser una estrategia para el logro de una mayor competitividad y productividad.

La acelerada globalización obligaba a la sociedad en general a cumplir con grandes retos como son elevar los niveles de competitividad y productividad. Enfrentar esto con una base educativa deficiente como la nuestra, implicaba no solamente reorganizar los procesos de trabajo y de producción, sino también reformar el sistema educativo nacional, hacerlo más eficiente y de calidad, para poder así elevar los niveles de escolaridad de la población y tener una fuerza de trabajo mejor calificada.

Este fenómeno de cambio no sólo era una necesidad de México, el cambio era global y abarcaba a todo tipo de economías (desarrollada y en vías de desarrollo), la diferencia consistía que en países como Inglaterra se habían iniciado investigaciones desde la década de los ochentas tendientes a reformar sus sistemas de educación y capacitación, con el fin de elevar el nivel de escolaridad de la población y la calificación de la fuerza de trabajo para aumentar su productividad y competitividad en los mercados globales. Después le siguieron otros países desarrollados como Francia basándose en otras corrientes (constructivista) desarrollada por Bertrand Schwartz. "En América aparece con un enfoque comportamental (conductista) definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard; Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés."<sup>3</sup>

La experiencia en estos países mostraba que el desarrollo de las capacidades para innovar dependía de los esfuerzos y recursos que se canalizaran a las tareas de formación y capacitación.

---

<sup>3</sup> BENAVIDES ESPINOZA, Olga, *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*, p.33.

Después de hacer un diagnóstico y de analizar los resultados de las experiencias internacionales y con la finalidad de responder a los escenarios y retos antes mencionados el Gobierno Federal representados por las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, conjuntamente con los representantes de los actores obrero y empresarial, diseñaron el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación.

### 1.3 DEFINICIONES Y ANÁLISIS DE CONCEPTOS

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral, el concepto cambia su significado entre países por ello es necesario mencionar algunos de los más relevantes, para estar en la posibilidad de identificar sus diferencias, y hacer una construcción propia del concepto de competencia laboral.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) define la competencia laboral como la "capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse"<sup>4</sup>.

En Australia la competencia se concibe como "una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones"<sup>5</sup>.

Esto, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo e integra la ética y los valores como elementos del desempeño competente. En este sentido, la competencia laboral implica tener una serie de atributos que permiten al individuo trabajar exitosamente en

<sup>4</sup> Preguntas frecuentes: Competencia Laboral. CONOCER, <http://www.conocer.org.mx>, 03/03/03

<sup>5</sup> <http://www.cinterfor.org.uy/publicaciones/regional/encero/cinterfor/encero/complej/cccc/ccc1.htm> AUSTRALIA 03/05/03



diferentes contextos de trabajo además de combinar los conocimientos con las habilidades y la percepción ética.

Tanto el concepto de México como el de Australia integran el conocimiento, habilidades, actitudes, y valores como elementos esenciales para el desempeño laboral.

La provincia de Quebec, define la competencia como el "conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea".<sup>6</sup> En este concepto se puede notar claramente la diferencia en los términos que se utilizan como "socioafectivos y sensoriales".

En el sistema inglés (National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), que sus siglas en español significan Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales, la definición de competencia laboral se encuentra en el sistema normalizado, "la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos".<sup>7</sup>

Al referirse a "las normas" el concepto está haciendo referencia a la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) que es el documento en el que se registran las especificaciones en base a las cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada NTCL está constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento. Así mismo cada una de estas NTCL expresa el área y el nivel de competencia.

El enfoque inglés sobre competencia laboral es también holístico, ya que en la norma no solamente están registradas las especificaciones sobre las tareas que se tienen que desempeñar en cierta función productiva, sino también hace referencia a competencias de tipo personal como por ejemplo: la capacidad de liderazgo, de analizar y tomar

---

<sup>6</sup> <http://www.clnvfor.org.uy/public/ingles/reglon/empres/clnvorfor/temas/comp/lab/xxx/csp/l.htm#Provincia%20de%20Quebec>  
03/03/03

<sup>7</sup> <http://www.clnvfor.org.uy/public/ingles/reglon/empres/clnvorfor/temas/comp/lab/xxx/csp/l.htm#ncvq> 03/03/03

decisiones, resolver problemas emergentes, comunicación, orientación al cliente, entre otros.

En Alemania lo conceptualizan como "posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".<sup>8</sup> Este concepto se refiere a competencia laboral como profesional. La competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo. Sin embargo, en el caso de México, el concepto hace referencia a tareas o funciones específicas ya que en el ámbito laboral se encuentran profesionistas realizando funciones y tareas que no son propias de su profesión. Por lo que se puede suponer que en países desarrollados como Alemania, esta situación no se presenta, o no es tan notoria como en los países Latinoamericanos.

En Latinoamérica, Argentina aplica este concepto mediante el Consejo Federal de Cultura y Educación, lo define como "un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el Área ocupacional".<sup>9</sup>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto de competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo".<sup>10</sup>

Diversos autores al referirse al concepto de competencia, consideran que nos estamos enfrentando a tres enfoques y conceptos diferentes: el primero se concibe como una lista de tareas desempeñadas; el segundo como un conjunto de atributos personales; el tercero es un enfoque holístico.

<sup>8</sup> <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/cccc/cep/1.htm#Alemania> 03/05/03

<sup>9</sup> <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/cccc/cep/1.htm#Argentina>

<sup>10</sup> <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/cccc/cep/1.htm#POLICORM> 03/05/03

### **1.3.1 La competencia a través de las tareas desempeñadas**

Esta vertiente concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Las tareas describen acciones concretas que son desarrolladas por el trabajador con la finalidad de lograr un resultado.

### **1.3.2 La competencia en términos de atributos personales**

Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en diversos contextos de trabajo.

Se trata generalmente de la definición de atributos poseídos por las personas que ocasionan un desempeño laboral exitoso; como ejemplo pueden citarse competencias como comunicación efectiva, liderazgo, orientación al cliente que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

### **1.3.3 El enfoque integrado (holístico) de competencia**

Es la combinación de los dos enfoques anteriores, de manera que se ponen en juego no sólo las habilidades, destrezas y los conocimientos técnicos sino también las actitudes y aptitudes para alcanzar un desempeño exitoso en el trabajo.

Cualquiera que sea el enfoque de competencia que se adopte, éste va a ir en función de las necesidades de cada organización.

### **1.3.4 Definición de competencia laboral propuesta para el presente trabajo**

Es un conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores) que un individuo debe demostrar dominio de una actividad en una situación específica de trabajo, de acuerdo a los estándares de calidad requeridos por el sector productivo.

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente, de acuerdo con los resultados esperados y puede proporcionar evidencia, es decir, demostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, etc., que le permiten un desempeño eficaz en el trabajo. La competencia se adquiere en la medida en que los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes son movilizados y aplicados en la práctica

El enfoque de competencias laborales abarca además del desarrollo de los conocimientos teóricos, el de las actitudes de las personas, el individuo pone en juego todo su saber, su saber hacer, su saber ser y su saber estar con los demás para un desempeño adecuado en el trabajo.

#### **1.4 OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA LABORAL**

En competencias laborales no se puede hablar de un solo objetivo ya que cada país tiene sus propios objetivos. Sin embargo, de lo mencionado en el presente trabajo se puede concluir que el objetivo es elevar la productividad y competitividad de las empresas y los trabajadores a través de la formación y capacitación para el trabajo, la elaboración, desarrollo y estandarización de las competencias de acuerdo a los requerimientos del sector productivo. Para ello es necesario tener una fuerza laboral formada y capacitada, que responda de manera eficiente a las exigencias del sector laboral.

Bajo este enfoque se aplica tanto en el ámbito del trabajo como en el educativo, cada uno tienen sus propios objetivos, los cuales se mencionan a continuación.

##### **1.4.1 Objetivos para el sector educativo**

- Orientar los programas de capacitación y formación en función de las NTCL.
- Lograr hacer compatibles las capacidades de los trabajadores con las necesidades de las empresas.
- Fomentar la vinculación entre los sectores educativo y productivo.

#### 1.4.2 Objetivos para el ámbito laboral

- Crear una base trabajadora más competitiva y productiva que responda de una manera más eficiente a las exigencias del mercado globalizado.
- Mejorar los procesos de selección y contratación de personal.
- Tener estándares comparables que faciliten el reconocimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, sin importar cuándo, cómo o dónde los obtuvieron.
- Diseñar programas flexibles que fomenten la capacitación a lo largo de toda la vida del trabajador.

En México, para el logro de estos objetivos se crearon:

- Sistema Normalizado de Competencia Laboral.\*
- Sistema de Certificación de Competencia Laboral
- Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación
- Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral.
- Información, Evaluación y Estudios.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) tiene la tarea de desarrollar los dos primeros. Las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social los siguientes dos. Y el último, corresponde a los tres en su conjunto.

Estas organizaciones en coordinación con representantes de los trabajadores y empresarios, han sido los encargados de implementar, difundir y desarrollar este enfoque en México. Sin embargo, también hay que mencionar que empresas encargadas de dar consultorías también han implementado y desarrollado este enfoque, adecuándolo a las necesidades, cultura y objetivos de las diferentes empresas.

---

\* El Sistema Normalizado de Competencia Laboral, desarrollado por el CONOCER, es el encargado de elaborar las normas, quien toma como base la metodología del Análisis funcional para identificar las competencias y elaborar las normas.

### 1.3 LA COMPETENCIA LABORAL COMO UNA MACRO TENDENCIA Y SU IMPACTO SOCIAL.

Para entender cuáles son las tendencias actuales y el impacto de este enfoque en la sociedad, en una época de grandes cambios, es necesario explicar primero las transformaciones que se han venido dando a partir de la década de los ochentas.

En los últimos diez años, las tendencias observadas en casi todos los países del planeta, han sido los cambios tecnológicos y sus efectos sobre la organización de la producción y el trabajo, la globalización económica y la creciente competencia por los mercados, esto ha provocado mayor interdependencia entre los países de todas las regiones.

Mientras que en la primera etapa de la industrialización, el cambio tecnológico se orientó a darle mayor rapidez a los procesos de producción, es decir, a lograr grandes volúmenes de mercancías y economías de escala, por la vía de mejorar los equipos y herramientas de trabajo, el cambio tecnológico que vivimos a finales del siglo XX y principios del XXI, es caracterizado por ser integral, es decir, además del desarrollo técnico se han venido innovando y aplicando nuevas formas de organización y gestión de la producción y el trabajo.

Otra característica importante del cambio tecnológico es su esencia fundamentalmente flexible, es decir, que con pequeños ajustes permite producir nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores; ejemplo de esto son las industrias automotriz, la computación y la electrónica, las cuales cuentan con una base tecnológica que con pequeñas modificaciones satisfacen necesidades muy diversas.

El desarrollo cada vez más acelerado de la microelectrónica, la teleinformática y las telecomunicaciones, han facilitado la *descentralización* y la organización de la producción a escala mundial, a decir de Agustín Ibarra, "las empresas se quitan "grasa" y utilizan prácticas como el "benchmarking" y el desarrollo de proveedores como medios para generar versatilidad y agilidad frente a los cambios"<sup>11</sup> Por ejemplo para la fabricación de automóviles, puede ser que el motor esté hecho en Japón, los accesorios en Estados Unidos, se arme en Taiwán, y se comercialice en Latinoamérica.

Además como se mencionó en los antecedentes, a partir de la década de los ochenta se han desarrollado procesos de integración o alianzas estratégicas, es decir, que en áreas como la investigación y comercialización de los productos, diferentes empresas se unen, forman un consorcio y realizan el trabajo en conjunto.

En cuanto a la organización y gestión del trabajo las empresas se han orientado al mejoramiento de la calidad, al desarrollo de equipos de trabajo autodirigidos y de alto desempeño. Se ha pasado de la especialización del trabajo a la multifuncionalidad del puesto de trabajo, del trabajo individualizado a la organización de redes y equipos de trabajo, de las actividades sencillas, repetitivas y rutinarias a la innovación y creatividad del trabajador en la solución de problemas. Las empresas exigen competencias como saber comunicarse, trabajar en equipo, capacidad para planificar, organizar, analizar, compromiso con el aprendizaje continuo, participación en la toma de decisiones, saber interactuar con otros trabajadores, entre otras. De este modo, se viene dando un cambio de actitud que revaloriza el papel del trabajo humano y le da importancia a su contribución en el proceso productivo, además se está propiciando una nueva cultura del trabajo que estimula el constante mejoramiento, no solo del producto terminado sino del proceso y la organización de la producción.

Por otro lado, diversos autores coinciden en que estamos transitando de una sociedad llamada industrial, a otro tipo de sociedad denominada del conocimiento y de la información. Una sociedad basada en recursos de información y administración, en organizaciones vistas como redes de conocimientos, misma que demanda trabajadores y profesionales capaces de resolver problemas complejos y enfrentar situaciones emergentes.

Es relevante el papel que juega la educación y el conocimiento en la creciente competencia por los mercados globales; industrias de biotecnología, telecomunicaciones e informática, entre muchas dependen más de la organización del conocimiento y del aprendizaje, que de sus recursos naturales, el tamaño de las empresas o las materias primas.

---

<sup>11</sup> OIT/CINTEBOPOR, *Boletín técnico interamericano de formación profesional* No. 146, p. 20.

Especial consideración tiene el impacto que los medios de comunicación y las telecomunicaciones han tenido en la actividad humana en todo el mundo. El nacimiento a mediados de los noventa de la llamada World Wide Web (www) o más comúnmente conocida como Internet ha favorecido aún más el acercamiento e interdependencia entre países y regiones, facilitando así el flujo de información entre los mismos, e incrementando las opciones de negocios, propiciando también el nacimiento de empresas u organizaciones virtuales, además de permitir coordinar acciones con suma rapidez a enorme distancia y eliminar barreras geográficas. Todo esto ha permitido acercar más a las personas así como ha tenido implicaciones culturales enormes.

Sin embargo, los países del tercer mundo se han incorporado a estos cambios con serias dificultades que superar, con rezagos económicos (pago de la deuda externa), educativos, laborales, tecnológicos, entre otros. En este sentido, se corre el riesgo que ante la dificultad para acceder a las nuevas tecnologías, se acentúe la desigualdad no solo al interior de nuestros países, sino también respecto a las naciones con mayor desarrollo económico y social, y que la modernización en los países menos desarrollados, en lugar de representar una oportunidad para mejorar el nivel de vida, se convierta en una factor que ocasione marginación, pobreza y por consecuencia, tensiones sociales.

Otra de las tendencias es la llamada globalización económica y productiva. Esta globalización enfrenta a las empresas y a las economías en su conjunto a una competencia de escala mundial, exigiéndoles niveles crecientes de productividad y de calidad de productos y servicios para poder sobrevivir en la lucha por los mercados. Sin embargo, el reto de la competitividad en países como México es mucho mayor ya que además de los problemas antes mencionados, se agrega que gran parte de las empresas corresponden al sector de las micro y pequeñas, las cuales carecen de recursos para modernizar sus procesos de producción, de gestión de Recursos Humanos y tener acceso a la tecnología de punta.

Las crecientes exigencias de calidad (provocadas en gran medida por el surgimiento de los grandes consorcios), ha forzado a las empresas y a los gobiernos a replantearse el papel de la educación y la capacitación, a actualizar y reformar los sistemas de formación profesional, a incrementar la inversión en formación y capacitación, a establecer vínculos



entre las instituciones educativas y productivas, a fin de que los trabajadores respondan de manera eficiente y oportuna a las necesidades que se presentan en el sector productivo.

Para enfrentar los desafíos antes mencionados, los países desarrollados, y posteriormente los subdesarrollados, han creado un modelo de educación y capacitación basado en competencias. Con esto se pretende vincular el mundo de la educación con el trabajo, definir, desarrollar y formar las competencias requeridas por el sector productivo, involucrar a los trabajadores y empresarios en la generación y aplicación de normas de competencia laboral, favorecer la colaboración entre estos dos sectores.

Los modelos basados en competencias proporcionan al sector productivo información sobre el capital intelectual de los trabajadores, asegura si realmente éstos cumplen con el estándar de calidad establecidos y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo; de ahí la importancia de tener una educación que responda a las necesidades del mundo del trabajo. En este nuevo contexto, es necesario generar y adquirir conocimientos, desarrollar y valorar las capacidades de las personas; por ende la tarea de las organizaciones será desarrollar capacidades, adoptar y crear conocimiento colectivo, para que de esta manera se pueda innovar.

## CAPÍTULO II

### ENFOQUES Y MÉTODOS DE LA COMPETENCIA LABORAL

#### 2.1 ¿QUÉ ES UN MÉTODO?

Según el diccionario de uso del español de María Moliner método proviene del latín. "methodus", y el griego "métodos" que significa, "manera sistemática de hacer cierta cosa. Procedimiento, sistema. Manera ordenada o sistemática de hacer cierta cosa. Procedimiento que se sigue en la investigación científica para descubrir y demostrar algo".<sup>12</sup>

En este capítulo se describirán los métodos más relevantes que se están utilizando para hacer análisis del trabajo. Aún cuando estos métodos han sido desarrollados por psicólogos y educadores, también pueden utilizarlos los trabajadores sociales, como herramientas para intervenir en la sociedad; de hecho, parte importante de este enfoque es la utilidad que se hace de estos métodos, sin ellos no se podría definir las competencias, ya que para ello se necesita seguir ciertos procedimientos como a continuación se explican.

#### 2.2 DIFERENTES MÉTODOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES

Para identificar o definir competencias laborales existen tres conocidos métodos:

- El Análisis Ocupacional que incluye a la familia DACUM (Developing a Curriculum) /AMOD (A MODel)/SCID (Systematic Currículo and Instructional Development)

---

<sup>12</sup> MOLINER, María, *Diccionario de uso del español*, p. 339.

- El Análisis Funcional
- El Análisis Constructivista.

En México, el método oficial es el de Análisis Funcional. Ello no significa que algunas instituciones privadas utilicen otros métodos que se adecuen más a la organización.

La manera más fácil de identificar cada uno de los métodos consiste en distinguir el objeto de análisis:

ANÁLISIS	OBJETO DE ANÁLISIS
Análisis ocupacional	El puesto de trabajo y la tarea
Análisis DACUM, AMOD, SCID.	El puesto de trabajo y la tarea para definir un curriculum de formación
Análisis funcional (mapa funcional)	La función productiva, con énfasis en la certificación de competencias
Análisis constructivista o ETED (L'emploi type dans sa dynamique)	La actividad trabajo, el trabajo estudiado en su dinámica.

### 2.2.1 EL ANÁLISIS OCUPACIONAL

Pujol (1980) define el análisis ocupacional como "el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que éstas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio"<sup>13</sup>

<sup>13</sup> PUJOL, Jaime, *Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación*, CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1980, p. 125.

El análisis ocupacional ha sido utilizado para definir competencias sobre todo en empresas de Estados Unidos. Este tipo de análisis se aplicaron en la década de los setenta y ochenta, hoy en día se utiliza en algunos casos.

El análisis ocupacional comienza con lo que se denomina la "sentencia inicial" para el puesto de trabajo:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Cómo lo hace?, donde se constituye el cuerpo del instrumento.

Este análisis se centra en la descripción de tareas y ocupaciones de un determinado puesto.

El cambio constante de los puestos de trabajo, la multifuncionalidad de los mismos y la flexibilización en el trabajo, han provocado cambios en el análisis del desempeño.

Por ello se han desarrollado métodos para definir competencias. Entre los métodos más recientes de análisis del trabajo se encuentran la familia DACUM, AMOD y SCID, las cuales se desarrollaron en Estados Unidos y Canadá los cuales se describen a continuación:

### **2.2.2 EL MÉTODO DACUM**

Se llama así por su nombre en inglés, Developing a Curriculum, es decir, elaboración de un currículum. El DACUM es un método para realizar análisis ocupacional y del trabajo, es decir, es una evolución del análisis ocupacional por lo que centra su análisis en describir tareas y procesos, la concepción de la competencia es vista como una lista de tareas.

Se usa para orientar el diseño rápido de programas de formación; con este método se analizan ocupaciones en los diferentes niveles, desde el nivel técnico y operativo hasta el profesional y directivo.

El análisis del trabajo se realiza con aquellos trabajadores que sean expertos en su puesto u ocupación, ya que se deduce que éstos pueden describir y definir su trabajo más adecuadamente que el resto de los trabajadores, dichos trabajadores tienen que haber demostrado un excelente desempeño. Aunque los supervisores y gerentes pueden conocer mucho sobre el trabajo desarrollado, carecen del nivel de experiencia necesario para hacer un buen análisis de un determinado puesto de trabajo. Uno de los factores de éxito en la descripción de la ocupación bajo análisis dependerá de la correcta selección de los trabajadores expertos.

Los trabajadores seleccionados realizan una descripción minuciosa de las funciones y tareas, guiados por una persona que conozca la metodología DACUM, quien deberá vigilar el estado de ánimo del grupo, su ritmo de avance, se asegurará que el panel reconozca y asuma el compromiso para redactar la descripción ocupacional en cuestión; así como guiar el proceso con objetividad asegurándose que el grupo logre un consenso en la descripción de la ocupación.

Trabajadores y el guía, definen los contenidos, identifican los procesos de las tareas, las funciones, conocimientos, habilidades, actitudes, herramientas y materiales requeridos para el desempeño eficaz de una ocupación. El resultado de este trabajo se traslada a una carta o mapa DACUM en el que constan, la descripción del puesto, las competencias y subcompetencias. Una vez elaborada la carta o mapa de funciones, se definen los contenidos de capacitación y de evaluación, así como la metodología y los recursos pedagógicos.

Este proceso de identificación de las tareas, funciones, conocimientos, etc., se realiza mediante un taller, para ello, primero se planifica el taller. En esta etapa, hay que identificar las necesidades de análisis de ocupaciones de la empresa, posteriormente realizar un diagnóstico inicial que por ejemplo, debe contestar preguntas como: ¿qué necesidades tiene la empresa?, ¿cuáles son las dificultades de desempeño? ¿cuáles son las funciones o áreas críticas que deben ser tratadas urgentemente?, etc.; analizar las ocupaciones identificadas, identificar los servicios de consultoría para la ejecución del taller, se conforma el panel de trabajadores expertos, y especifica el área física para la

realización del taller, así como los materiales requeridos (sala, mesas, sillas, cartulinas, etc.).

Posteriormente se realiza el taller con los trabajadores seleccionados y el conocedor de la metodología, quienes tendrán el objetivo primordial de elaborar la descripción de la ocupación en análisis.

El taller se desarrolla en las siguientes etapas:

1. Definición de la ocupación.
2. Lluvia de ideas (técnica)
3. Identificación de las funciones.
4. Determinación de las tareas por función.

**Definición de la ocupación:** Se establece el objetivo de la ocupación, normalmente se trabaja con base en un título de ocupación por ejemplo: soldador, plomero, auxiliar de contabilidad, aunque también puede hacerse con base en una función general (trabajar en condiciones de seguridad e higiene).

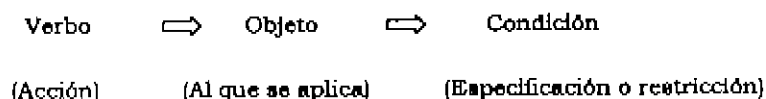
**Lluvia de ideas:** Se efectúa con las ideas generales de todas las funciones y tareas que los miembros del grupo libremente escriben en tarjetas. Aquí el facilitador/a debe buscar el consenso del grupo para establecer las funciones que componen la ocupación, posteriormente se establecen las tareas que integran cada función.

Para identificar una tarea hay que tomar en cuenta que:

- La tarea se refiere al cómo se hace y la función se centra en el qué se hace.
- Implica una acción que modifica un objeto.
- Está conformada por un conjunto de pasos.
- Tiene inicio y fin.
- Se realiza en un corto lapso de tiempo.
- Consta de dos o más pasos.

- Es observable, verificable, repetible, medible en tiempo.

**Identificación de las funciones:** En el DACUM las funciones están integradas por tareas (no menos de seis). La función es pues, un área de responsabilidad conformada por varias tareas. Para definir las se sigue el siguiente proceso:



*La diferencia entre función y tarea es:*

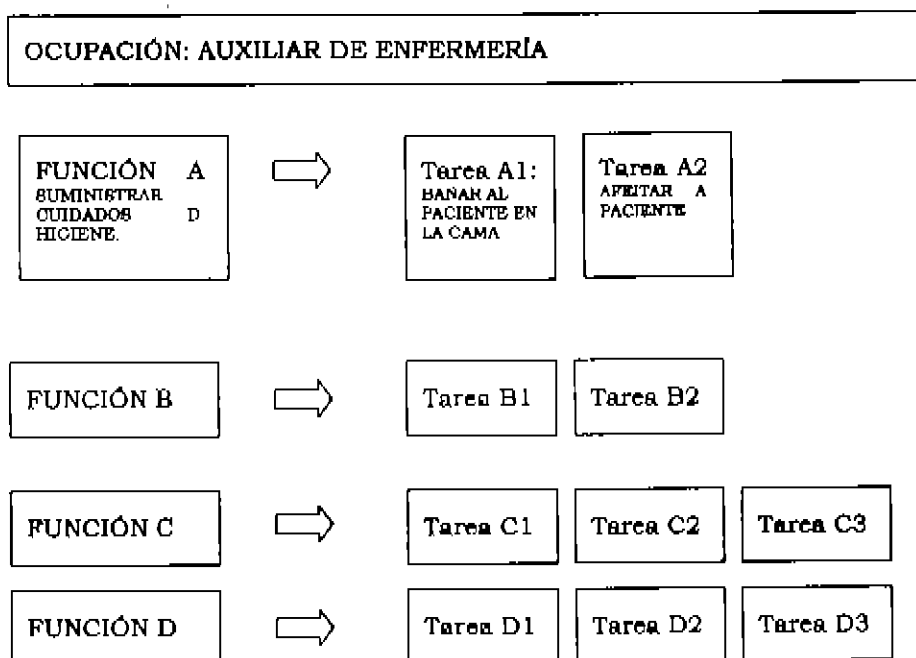
**Función:** Es un resultado general que abarca varias tareas. Por ejemplo: Traducir obras de medicina del inglés al español en un plazo máximo de 3 meses. De acuerdo a lo anterior para que se cumpla dicha función es necesario realizar diversas tareas.

**Tarea:** Es un resultado concreto para realizar la función.

En la definición de la función, los verbos que se utilizan son más genéricos, en las tareas más específicos.

**Determinación de las tareas por función:** Las funciones se ubican en forma vertical en una secuencia de acuerdo al proceso y, a su lado, se acomodan las tarjetas con las tareas que éstas incluyen.

Como resultado se obtiene la matriz\* DACUM:



Posterior a la realización del taller, se valida la matriz DACUM. En esta parte se puede someter a revisión de un grupo nuevo de trabajadores, es deseable que sea analizada también por supervisores. Los docentes o instructores también pueden opinar sobre la matriz.

Después de que se recibieron todos los comentarios, son analizados por un panel de validación, y se adoptan las modificaciones requeridas usualmente por consenso.

\* Se entiende por matriz al conjunto de cantidades o expresiones dispuestas ordenadamente en filas y columnas formando un cuadrado o un rectángulo, de modo que la posición de cada elemento en la matriz define las operaciones que hay que realizar con él en el problema de que se trata. Otro de sus significados es "molde".



Cuando la matriz ya fue validada puede utilizarse como referente para capacitación, evaluación o formación, en este paso se puede o no agregar criterios de desempeño, sin embargo es recomendable agregarlos ya que el criterio de desempeño permite analizar si el trabajo que describe una tarea, ha sido bien hecho, si las herramientas fueron utilizadas adecuadamente.

La última etapa es la publicación de la matriz DACUM, la cual puede ser divulgada y utilizada para diseñar programas de capacitación, reclutar y seleccionar personal, implementar programas de capacitación, entre otros.

### **2.2.3 EL MÉTODO AMOD**

Se le llama AMOD por la expresión A MODel, es decir, un modelo. Este es un método que toma como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas. La principal innovación del AMOD es su mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación. Además aporta mayores bases para la evaluación.

#### **Fases para su elaboración:**

**1. Constituir un mapa o matriz DACUM.**

**2. Realizar un ordenamiento según la complejidad de las tareas por cada función.**

Se organizan las tareas que componen cada función empezando por las más simples y se avanza hacia las más complejas.

**3. Ordenamiento según el criterio de aprendizaje** (aproximándose al currículo). Se conforman grupos de tareas provenientes de diferentes funciones y agrupadas con el criterio de facilitar el aprendizaje de la ocupación. Este criterio consiste en colocar los módulos en orden de complejidad; es decir: ¿con qué debe empezar el aprendizaje? ¿con qué continúa? ¿con qué termina? Se puede usar el criterio de ir de lo más fácil a lo más difícil, o de lo particular a lo general.

#### **4. Realizar un proceso de revisión y validación de la matriz ordenada que garantice su representatividad.**

Una vez terminado esto, estará lista para llevar a cabo el proceso de formación, evaluación y autoevaluación.

### **2.2.4 El método SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development)**

El SCID cuyas siglas significan Desarrollo Sistemático de Currículo Instrucciona, es un método de análisis de tareas que permite identificar y ejecutar programas de formación acordes con las necesidades. Lleva a cabo un análisis bastante detallado de las tareas que se obtienen a partir del DACUM. El DACUM y el SCID guardan una estrecha relación, porque el DACUM hace parte de la metodología de desarrollo curricular del SCID, esencialmente para aplicar el SCID se debe iniciar elaborando la matriz DACUM y de ahí en adelante se sigue con los pasos que se señalan a continuación.

#### **1. Análisis**

- Analizar las necesidades.
- Elaborar el análisis ocupacional y/o del puesto de trabajo (DACUM).
- Verificar las tareas.
- Seleccionar las tareas para la capacitación.
- Analizar las tareas.
- Establecer los conocimientos básicos necesarios para efectuar las tareas.

#### **2. Diseño**

- Determinar las modalidades, métodos y niveles más apropiados para la capacitación
- Definir los objetivos de aprendizaje.
- Diseñar los instrumentos de evaluación de desempeño requeridos.
- Diseñar el programa de capacitación.

### **3. Desarrollo**

- Desarrollar el perfil de competencia.
- 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 capacitación
- Ejecutar la capacitación.
- Evaluar la implementación
- Documentar los resultados.

### **5. Evaluación**

- Realizar una evaluación sumatoria.\*
- Analizar la información recolectada.
- Ejecutar las acciones que corrijan los problemas o errores detectados en cualquiera de las fases.

Este método parte de la base que, para evaluar al trabajador y elaborar las guías didácticas son necesarias:

- Formular los criterios y evidencias de desempeño.
- Para garantizar el desempeño, es necesario que los trabajadores y trabajadoras posean:
  - Conocimientos básicos que les posibiliten aprender.
  - Conocimientos que les permitan desarrollar las habilidades.

---

\* Se entiende por evaluación sumatoria aquella que se realiza al final de una actividad de aprendizaje para verificar las capacidades que el participante desarrolló durante la misma y que tiene usualmente un carácter de aprobación o reprochación.

- Obediencia para cumplir con normas de seguridad.
- Actitudes y comportamientos que contribuyan al éxito en el desempeño.
- Información que le permita tomar decisiones.
- Herramientas, equipos, maquinaria y materiales que utilizará.

Éstos permitirán centrar las condiciones bajo las cuales el trabajador debe desempeñarse de manera que aumenta la posibilidad que el desempeño esperado se produzca en diferentes situaciones, aún cuando no estén previstas, además permite diseñar las guías didácticas que acompañarán al trabajador en su proceso de aprendizaje.

### **2.2.5 EL ANÁLISIS FUNCIONAL**

El análisis funcional considera la función de cada trabajador en relación con las demás funciones y con el entorno organizacional, a diferencia de los otros métodos, que se centran en revisar las funciones, tareas y ocupaciones con referencia a una ocupación sin examinar las relaciones con su contexto organizacional.

Se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva.

Algunas de sus características son:

- Identifica conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.
- Incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.
- Participan trabajadores junto con los supervisores, para estructurar las competencias requeridas por la función que se analiza.
- Se aplica de lo general a lo particular.
- Por tratarse de un método de análisis de la situación del trabajo que posibilita la reflexión sobre ella, tiene carácter formativo. Durante el proceso, los trabajadores, empresarios y demás personal van adquiriendo un conocimiento acabado de los procesos productivos, sus dificultades y la forma de cómo resolverlos, son ellos mismos los que validan los resultados.

## **Fases para la elaboración de un análisis funcional**

- Conformar el grupo de expertos.
- Identificar y fijar el propósito de la empresa, rama, sector o áreas.
- Desarrollar el mapa funcional.
- Identificar las unidades de competencia y redactar los elementos de competencia.
- Redactar los criterios de desempeño.
- Redactar el campo de aplicación.
- Redactar las evidencias de desempeño.
- Redactar las evidencias de conocimiento.

**Conformar el grupo de expertos.** No debe ser numeroso, normalmente no excede de diez personas que efectúan realmente el trabajo analizado.

**Identificar y fijar el propósito de la empresa, (rama, sector o áreas).** El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza se describe de forma concreta. Por ejemplo: Producir y comercializar vajillas y cerámicas de piso de acuerdo a las necesidades de los clientes y en atención a las normas de calidad.

**Desarrollar el mapa funcional.** A partir del propósito se inicia la descomposición, por funciones.

- Propósito principal o clave.
- Funciones claves.
- Funciones principales.
- Funciones básicas (unidades de competencia).
- Elementos de competencia

Se determina qué funciones deben cumplirse para lograr que realizar el propósito anterior. Desarrollarlo de acuerdo a un proceso de causa efecto o problema solución, de manera que se responda a la forma de solucionar la función anterior.

"Entre un nivel y otro de descomposición la pregunta que se formula es: para cumplir con este propósito o función ¿qué funciones son necesarias realizar?"

El resultado se expresa en un mapa funcional o árbol de funciones.

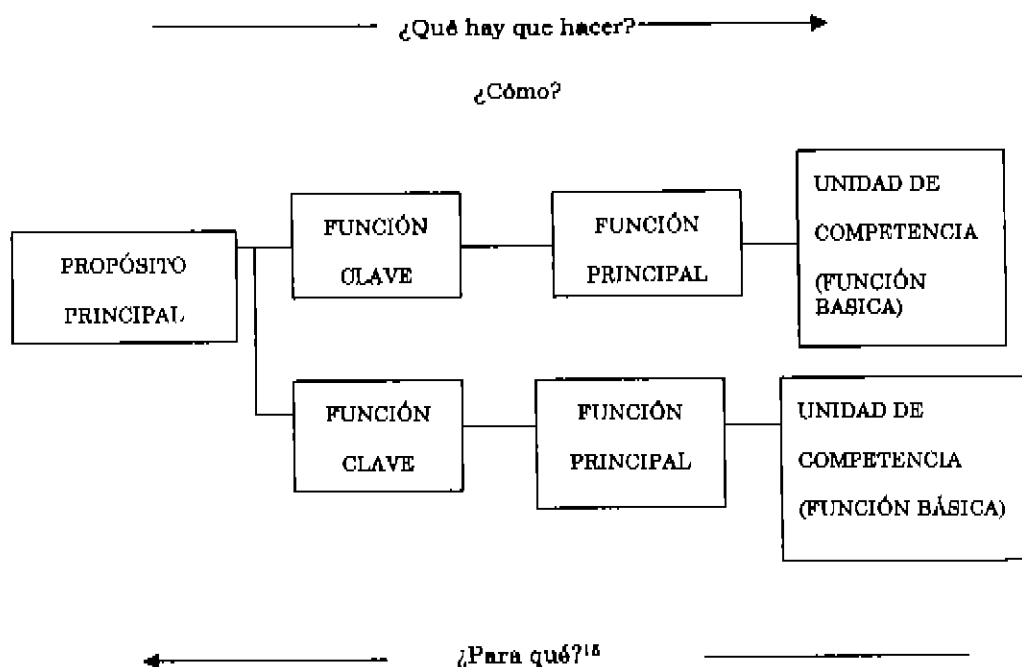
Si se lee:

- 1.- De izquierda a derecha, responde al ¿cómo? al ¿qué es necesario hacer?.
- 2.- De derecha a izquierda, se contesta a la pregunta ¿para qué hacemos esto?"<sup>14</sup>

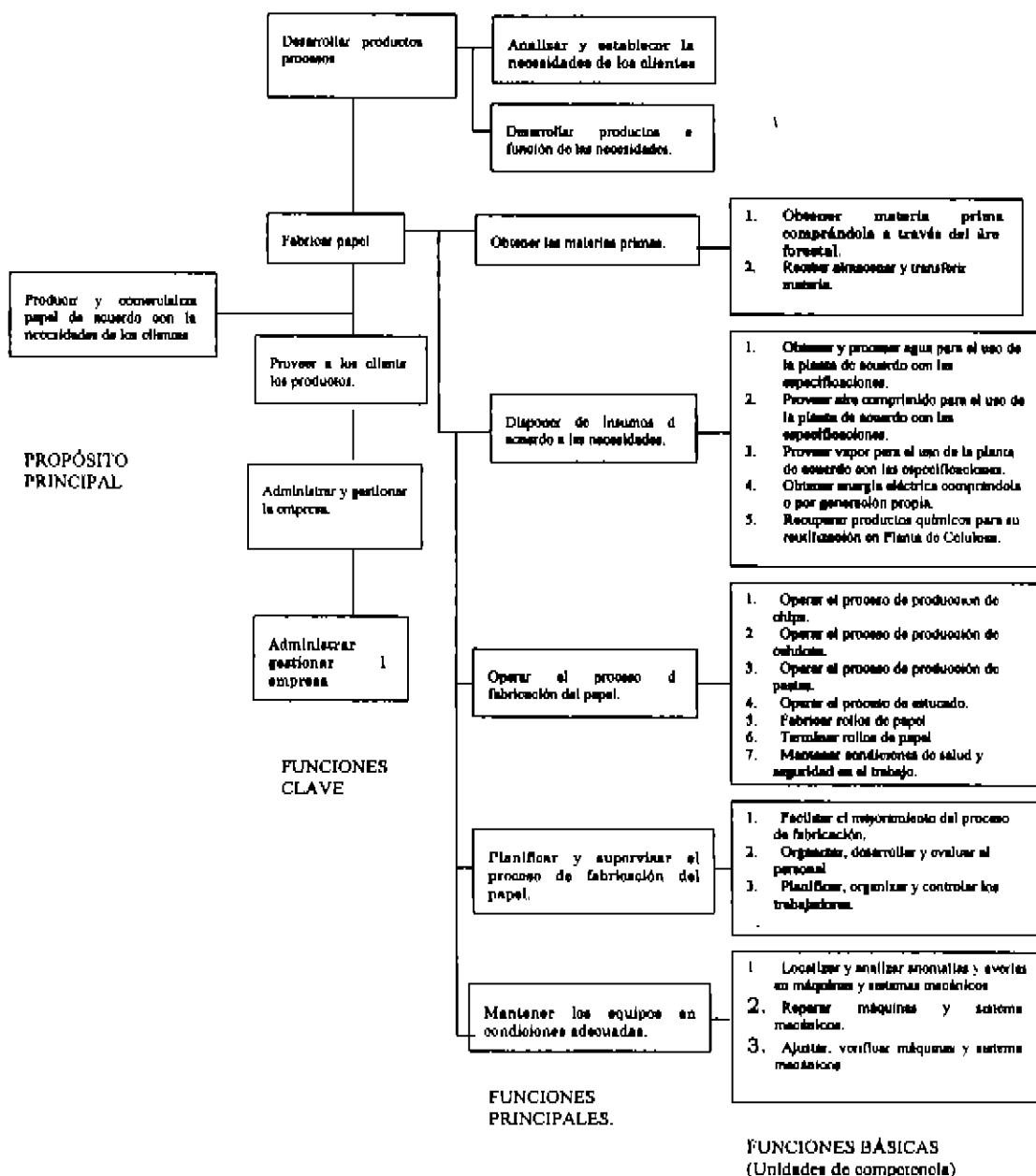
---

<sup>14</sup> OIT. CINTERFOR, *El enfoque de competencia laboral. Manual de formación*, p. 46.

## ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL



<sup>15</sup> Ídem.



FUENTE: [www.cinterfor.org.uy/publico/panueli/reglun/empro/cinterfor/publ/mon/c/pdf/cap4.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/publico/panueli/reglun/empro/cinterfor/publ/mon/c/pdf/cap4.pdf)



**La unidad de competencia** "está conformada por un conjunto de elementos de competencia, encierra aspectos de calidad, seguridad y salud. Normalmente ya tiene aspectos como los logros laborales que un trabajador es capaz de obtener lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose cuando hablamos de "realizaciones" o "elementos de competencia".<sup>16</sup>

**Los elementos de competencia** "son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Éstos se completan con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el ámbito de aplicación".<sup>17</sup>

**Los criterios de desempeño** expresan el cómo y el qué se espera del desempeño para que una persona sea considerada competente en el elemento de competencia. Son una guía para la evaluación de la competencia laboral, describen los resultados observables, incorporan aspectos de organización laboral (puntualidad, optimización de recursos, manejo de contingencias) y de comportamientos laborales.

**Ámbito de aplicación** o también denominado **campo de aplicación** describe el conjunto de circunstancias laborales posibles en las que una persona debe ser capaz de demostrar dominio sobre el elemento de competencia. Es decir, el campo de aplicación especifica el ambiente laboral donde el individuo aplica el elemento de competencia y ofrece indicadores para juzgar que las demostraciones del desempeño son suficientes para validarlo.

**Las evidencias de desempeño** hacen referencia a una serie de resultados y/o productos, requeridos por el criterio de desempeño y delimitados por el campo de aplicación que permiten probar y evaluar la competencia del trabajador.

**Evidencias del conocimiento** hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías y principios; y habilidades que permiten al trabajador contar con un punto de partida para un desempeño eficaz. Este tipo de evidencia también debe

<sup>16</sup> Vargas, Fernando, *Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*, CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1999, p.59

<sup>17</sup> Ídem, p.11.

evaluarse; sin embargo, su evaluación no parte de la teoría por sí misma, sino de la combinación de teoría con resultados de desempeño.

El Análisis Funcional es utilizado en países que cuentan con Sistemas de Certificación de Competencias basados en estándares o Normas de Competencia Laboral. Una Norma de Competencia Laboral como se mencionó en el primer capítulo contiene: unidad de competencia, título del elemento de competencia, criterios de desempeño, evidencias de desempeño, campo de aplicación, evidencias de conocimiento y comprensión, y la guía para la evaluación. Así mismo se utiliza para elaborar programas de capacitación, evaluación y certificación.

### **2.2.6 El análisis constructivista ó método ETED (L'emploi type dans sa dynamique)**

El método ETED cuyas siglas significan "El empleo tipo en su dinámica" tiene su origen y desarrollo en Francia. El análisis constructivista de este método está basado en la actividad trabajo, concibe las competencias como capacidades puestas en el proceso de producción, guiadas por el ejercicio de un rol profesional.

"El concepto de empleo tipo estudiado en su dinámica refiere a un cúmulo de situaciones individuales lo suficientemente próximas unas de otras como para constituir un núcleo duro de competencias, un piso común que es una entidad coherente."<sup>18</sup>

En este método el trabajo competente se caracteriza por:

- La capacidad de enfrentar imprevistos.
- La dimensión relacional.
- La capacidad de cooperar
- La creatividad<sup>19</sup>

Los pasos para aplicar el ETED son:

#### **1. Identificación de actores**

---

<sup>18</sup> Irigoin, María, Vargas Fernando, Competencia laboral, CINTERFOR, Montevideo, 2002, p. 116.

<sup>19</sup> Idem.

2. Entrevistas
3. Estructuración de la información
4. Escritura y formalización de cada noción.
5. Retorno y validación a los grupos técnicos formados por los titulares de los empleos.<sup>20</sup>

Las fichas de competencias contienen:

- Atribuciones (¿qué hace?, ¿en qué red de relaciones?)
- Trayectorias (¿de qué se hace cargo?, ¿para hacer qué?)
- Extensión del campo (¿cuál es la carga de trabajo?, ¿en qué límites?)
- Condiciones de trabajo, aspectos particulares.
- Saberes movilizados (saber, saber hacer, saber ser).

Las fichas dinámicas contienen:

- Variabilidad y elasticidad.
- Filiación de las competencias.
- Tendencias de evolución.<sup>21</sup>

### 2.3 DIFERENTES ENFOQUES EN LA TIPOLOGÍA DE COMPETENCIAS LABORALES

Así como existen diversas definiciones de competencia laboral, se han construido diferentes tipologías\* de las competencias, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional, como en el sistema inglés (Calificaciones Nacionales Vocacionales NVC), hasta clasificaciones hechas de acuerdo a las necesidades de alguna organización o empresa.

Algunas de las tipologías más conocidas son las siguientes:

- El sistema mexicano distingue tres tipos de competencias

---

<sup>20</sup> Ibid. p. 117.

<sup>21</sup> Idem.

\* Según el *Diccionario del Trabajo Social* de Fouquet Ander-Bigg, tipología es la clasificación, simplificación y reducción de datos.

**Básicas:** Son capacidades generales como leer, escribir, sumar entre otras que se requieren para desarrollar casi cualquier función productiva.

**Genéricas:** Son competencias comunes que deben poseer y desarrollar las personas que integran una empresa para el éxito de la misma. Ejemplo de estas competencias son: trabajo en equipo, comunicación efectiva, habilidades para la negociación, planificación, etc.

**Específicas:** Son las que se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionado con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

➤ Bunk (1994) las clasificó en cuatro tipos:

**Competencia técnica:** Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito del trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

**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.

**Competencia social:** Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

**Competencia participativa:** Participar en la organización de ambiente de trabajo, desde la capacidad de organizar y decidir, como de aceptar responsabilidades.<sup>22</sup>

➤ En la gestión por competencias a nivel de empresas, sobre todo en los E.U., es usual distinguir dos tipos de competencia:

---

<sup>22</sup> Vargas, Fernando, Op. Cit., p. 29.

**Competencias centrales o de núcleo:** (core competencies) También conocidas como competencias genéricas (explicadas anteriormente). Son las que deben poseer todas las personas de la organización, como por ejemplo saber comunicar.

**Competencias auxiliares:** Son las que corresponden a una actividad o profesión específica.

➤ El sistema francés reconoce dos tipos de competencias:

**Competencias profesionales:** Manifestación de varias competencias (conocimientos, habilidades, destrezas).

**Competencias sociales:** Se relacionan con el saber ser con las demás personas de la sociedad.

Un concepto que se ha venido utilizando es el de "competencias clave" o transversales, (en México se ha denominado competencias genéricas). Este tipo de competencias son las que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones, por ejemplo: creatividad en la solución de problemas, responsabilidad, respeto, actitud solidaria, disposición al aprendizaje; estas competencias le van a permitir al trabajador mayor adaptabilidad y flexibilidad dentro de distintos ámbitos.

Para identificar las competencias clave, se realiza el análisis de las funciones, determinando cuáles son aquellas que de no estar presentes, imposibilitan cumplir con el propósito de la empresa definido previamente.

En la gestión de Recursos Humanos basados en competencias se están identificando las competencias clave que van a definir e identificar a una organización y además le van a dar ventajas en su desempeño y resultados.

La Organización de las Naciones Unidas ha definido algunas competencias que las empresas deberían de tomar en cuenta para desarrollarlas en sus integrantes, estas competencias son las siguientes:

- Integridad.
- Profesionalismo.
- Respeto por la diversidad.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de planificar y organizar.
- Responsabilidad o capacidad de dar cuenta.
- Orientación al cliente.
- Creatividad.
- Interés tecnológico.
- Compromiso con el aprendizaje continuo.
- Competencias gerenciales.
- Liderazgo.
- Capacidad de dar poder o fortalecer a otros.
- Capacidad de gerenciar el desempeño.
- Capacidad de construir confianza.
- Capacidad de juicio y de toma de decisiones.

Éstas y otras competencias, muchas personas pueden poseerlas, sin embargo, existen niveles en cada una de ellas. Además, no son exclusivas de un Área ocupacional, éstos también pueden servir para conformar un marco de competencia el cual se explica a continuación así como nivel y área ocupacional.

#### **2.4 MARCO DE COMPETENCIA LABORAL**

En varios países se viene reconociendo la necesidad de contar con un marco nacional sobre las competencias que están involucradas en las diferentes Áreas de desempeño ocupacional. El marco provee información sobre las competencias requeridas para el desempeño laboral exitoso en las Áreas ocupacionales.

**Los dos conceptos que conforman un marco de competencias son:**

### **2.5 EL ÁREA OCUPACIONAL.**

El área ocupacional está conformada por un conjunto de ocupaciones o puestos de trabajo con características comunes. Actualmente con el cambio en la organización del trabajo existen ocupaciones relacionadas con muchos sectores económicos, por ejemplo la ocupación de secretaria, que pertenece a muchos sectores, o el de técnico en sistemas también puede desempeñarse para variadas áreas de la actividad económica.

Se puede decir que el área ocupacional es el conjunto de actividades productivas con características comunes. Estas son definidas primordialmente con base en las competencias propias al desempeño y no al sector económico en el que se presentan.

En México, las áreas de desempeño establecidas por el CONOCER comprende doce áreas de competencia.

1. Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agroindustrial y forestal.
2. Extracción y beneficio.
3. Construcción.
4. Tecnología.
5. Telecomunicaciones.
6. Manufactura.
7. Transporte.
8. Venta de bienes y servicios.
9. Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo.
10. Salud y protección social.
11. Comunicación social.
12. Desarrollo y extensión del conocimiento.

---

\* Un marco nacional de competencia comprende la definición de las diferentes áreas ocupacionales y los distintos niveles de competencia que existen en el mercado de trabajo del país de que se trate.

Cada país identifica sus propias áreas ocupacionales de manera que en países como España ha identificado 22 áreas de desempeño ocupacional.

1. Actividades Agrarias.
2. Actividades marítimas pesqueras.
3. Administración.
4. Actividades físicas y deportivas.
5. Artes gráficas.
6. Comercio y marketing.
7. Comunicación, imagen y sonido.
8. Edificación y obra civil.
9. Electricidad y Electrónica.
10. Fabricación mecánica.
11. Hostelería y Turismo.
12. Imagen personal.
13. Industrias alimenticias.
14. Informática.
15. Madera y mueble.
16. Mantenimiento de vehículos autopropulsados.
17. Mantenimiento y servicios a la producción.
18. Química.
19. Sanidad.
20. Servicios socioculturales y a la comunidad.
21. Textil, confección y piel.
22. Vidrio y cerámica.

Para definir estas áreas cada país utiliza fuentes diferentes; así como objetivos y metodologías diversas, esto se debe a las diferentes necesidades y cultura que existen en cada país.

Una de las ventajas que se espera obtener al establecer áreas ocupacionales es neutralizar la excesiva cantidad de títulos y programas de estudios.



## 2.6 NIVEL DE COMPETENCIA LABORAL.

Es el grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva, la finalidad es entre otras cosas, diferenciar el grado de complejidad de las ocupaciones.

Un nivel de competencia determinado puede comprender variables como la rutina, el ambiente laboral, la toma de decisiones, la influencia en el trabajo de otros, la capacidad de manejar recursos, etc. Cuanto más alto el nivel de competencia es mayor la variedad de contextos en que se puede desempeñar un individuo y tiene un menor grado de supervisión.

Tanto el área ocupacional como los niveles de competencia son parte de la NTCL.

La NTCL es el instrumento que define la competencia laboral, en el que se detallan el conjunto de conocimientos destrezas y habilidades que se requieren para el desempeño de una función productiva. Describe lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse, si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud, así como los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que está haciendo lo realiza de manera eficiente con base en un conocimiento construido. En México, las NTCL son generadas, promovidas, aplicadas y actualizadas por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral.

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía, tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño

En el sistema aplicado en el Reino Unido (National Council for Vocational Qualifications), los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas.<sup>4</sup>

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:<sup>23</sup>

---

<sup>4</sup> Se hace referencia al sistema inglés debido a que es uno de los pioneros en el desarrollo de sistemas basados en competencias laborales, además México retoma del modelo inglés para el desarrollo de su modelo.

**Nivel 1:** Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

**Nivel 2:** Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

**Nivel 3:** Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía, a menudo se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

**Nivel 4:** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal, invariablemente, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

**Nivel 5:** Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Al combinar los conceptos de área de desempeño y de nivel de competencia se obtiene una matriz de competencias laborales. Ésta ha sido desarrollada en los análisis de mercado de trabajo en Canadá y Estados Unidos, México también ha definido una matriz de calificaciones con este mismo concepto.

### Matriz de competencias laborales (ejemplo)

Esta matriz facilita la identificación de áreas ocupacionales y los niveles de competencia.

Nivel	Transporte	Manufactura	Construcción	Tecnología	Comunicación Social
5					
4					
3					
2					
1					

Estos métodos van a servir a las empresas para definir las competencias que poseen sus trabajadores, así como el nivel que poseen de las mismas y dividirlos por áreas de ocupación. Saber cuáles son las competencias que requiere la empresa para puesto u ocupación, le va a permitir hacer una gestión de sus Recursos Humanos más precisa y objetiva.

La aplicación de competencias laborales se describe de manera general en el siguiente apartado. Cada aclarar que se hace de manera general porque durante la investigación se encontró que mucha de la información sobre cómo se hace la gestión de Recursos Humanos por competencias laborales se encuentra en manos de consultorías, o incluso se imparten diplomados, postgrados, cursos, sobre este tema, pero esta información se comercializa. Por ello la información que a continuación se describe, se redujo de manera general, y no se entra en grandes detalles.

## CAPÍTULO III

### LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIA LABORAL

#### 3.1 APORTACIÓN SOCIAL DE LA COMPETENCIA LABORAL AL FACTOR HUMANO

Uno de los beneficios más importantes que este enfoque aporta a los trabajadores, es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridos empíricamente. En México, la gran mayoría de las personas lo que saben hacer lo han aprendido en la práctica laboral, de ahí la importancia que este enfoque reconozca la función educativa del centro de trabajo y recupere la experiencia laboral del individuo. Con esto, se revaloriza el trabajo, se brinda al asalariado garantías y presencia en el mercado laboral.

Mediante el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, los trabajadores tienen la oportunidad de demostrar formalmente sus conocimientos, habilidades y destrezas, mediante un proceso de evaluación por competencias. Este sistema tiene la finalidad de expedir un certificado en el que consta que el trabajador cumple con los requerimientos establecidos en la NTCL, con ello se demuestra que el trabajador tiene las competencias para desarrollar cierta función productiva. Con esto el trabajador podrá continuar en la certificación de otras calificaciones o proseguir hacia otros niveles de competencia, podrá pasar hacia otra área de la actividad laboral, conocer su situación en el mercado de trabajo, o a los desempleados, buscar un empleo de acuerdo a las necesidades propias y a la experiencia adquirida. Además, al contar con información sobre las competencias para cada área ocupacional y función productiva, el trabajador o aprendiz tendrá mejores bases para orientar su formación profesional.

Las empresas cuentan así con información sobre las competencias requeridas para cierto sector productivo o determinada función productiva. Al tener información sobre las

competencias de sus trabajadores y su nivel de competencia, pueden orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir los costos de reclutamiento, selección y rotación de personal; además de contar con trabajadores más calificados e idóneos al sector productivo.

Con esto, los empresarios y trabajadores se benefician. Los empresarios porque actualmente es necesario desarrollar el capital humano o intelectual de los trabajadores, ya que éste es el que hace posible el éxito o fracaso de una empresa, los que la hacen más productiva y competitiva. Y por el otro lado, los trabajadores, porque al tener más capacidades y un mejor desempeño, pueden tener más bases para negociar su salario y su situación en la empresa además de tener mejores posibilidades de ascenso dentro de la misma.

Por otra parte, para enfrentar los desafíos que el escenario mundial nos presenta, es necesario elevar los niveles educativos de la sociedad. En países como México donde aún existe un índice importante de analfabetismo\*, éste, debe de ser uno de los objetivos primordiales en la agenda nacional. Por ello se destaca en este trabajo, la importancia del desarrollo del enfoque de competencias laborales, ya que éste permite elevar los niveles educativos, sienta las bases para el empleo, vincula la participación del sector empresarial, gubernamental y a los trabajadores en general. En este sentido, el enfoque de competencias laborales brinda la posibilidad de tener una formación para el trabajo, es decir, su metodología permite identificar y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, requeridas por el sector productivo.\*

El desarrollo del enfoque de competencias laborales exige una participación, cooperación, compromiso y confianza entre trabajadores y patrones. Éstos deberán realizar acciones que se reflejen en beneficios mutuos.

---

\* Si se precisan mayores datos se puede consultar la siguiente página de Internet  
<http://www.inegi.gob.mx/es/contenidos/espanol/tomafotos/mediano/med.asp?r=modu09&c=3277>

\* Destreza: Agilidad, arte, capacidad, desenvoltura, desparpajo, facilidad, limpieza, maestría, manejo, pericia, prontitud, soltura, técnica.

Hábil: Del lat. Fácill de tener. Aplicado a personas con aptitud para hacer bien las cosas. Se aplica también a manos.

Aptitud: Aplicado a personas, circunstancia de servir para determinadas cosas. Capacidad, disposición.

Actitud: Manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar. Se califica con adjetivos o expresiones que hacen referencia a ese estado: estado de ánimo, además, gesto, abierto, absurdo, ansioso, arrogante, benévolo, desdenoso, despectivo, duplicante, estúpida.

En el centro del modelo de competencia laboral, está su sentido práctico. Este no tendría sentido si no se pudiera aplicar en las diferentes áreas de Recursos Humanos, por ello en los siguientes apartados se describen de manera general cómo se podría aplicar este enfoque en las diferentes áreas que comprende los Recursos Humanos.

### 3.2 COMPETENCIA LABORAL Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Una de las funciones del área de Recursos Humanos es reclutar y seleccionar a los empleados que ocuparán un lugar activo dentro de la organización.

Se entiende por Selección de Personal al conjunto de actividades mediante las cuales una organización elige de un número determinado de candidatos, a la persona más idónea para ocupar un puesto determinado en la organización, de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y valores de la empresa. En este sentido, la selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos, que van desde su nivel de educación formal, experiencia y trayectoria laboral, así como sus características personales y de personalidad.

Actualmente, las organizaciones que tienen un modelo basado en competencias, centran esta selección en el desempeño, logros y resultados de las personas. Esta selección tiene que enfocarse al logro de los objetivos de la organización; es decir, que la empresa primero tiene que tener claros sus objetivos y sus perfiles de puestos o las competencias requeridas para determinado puesto y para la empresa en general, de manera que la empresa tendrá que buscar y seleccionar a aquellas personas con las competencias requeridas por la organización.

En el modelo basado en competencias, las características del empleado son observables en la realidad cotidiana de trabajo y ponen en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, valores, etc., por lo que la selección deberá de orientarse a descubrir los logros, su desempeño y resultados, es decir, a evaluar lo que realmente ha hecho o sabe hacer.

---

hostil, humilde, improcedente, incomprendible, insolente, prudente, rebelde, reservada, soberbia, suspiciosa, sumisa, etc. Fuente:

El enfoque de competencia laboral y la gestión de Recursos Humanos en la empresa una visión desde el Trabajo Social.

Según Martha Alles<sup>2\*</sup> los pasos de un proceso de selección por competencias son:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puesto.
- Definir el perfil por competencias<sup>3</sup>.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Base de datos de competencias, guardar competencias de otras organizaciones y puestos similares como elementos de consulta.

Al hacer una selección por competencias se tiene que definir las competencias requeridas para el puesto a cubrir. Estas tienen que ir acordes con la visión y misión de la organización, así como con los objetivos y la cultura de la misma.

Para descubrir los logros, desempeño y resultados antes obtenidos por el candidato, se pueden hacer uso de herramientas tales como:

Dinámicas de grupo, entrevistas en donde el candidato describa cierta situación (por ejemplo: cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo, ¿cuál era el rendimiento esperado? ¿cuál fue su aporte a la tarea?). También se utilizan pruebas de trabajo, test de aptitudes y de personalidad, referencias, entre otros.

El área de reclutamiento y selección de personal dentro de Recursos Humanos, tendrá la tarea de buscar y encontrar al personal con las competencias requeridas para un desempeño exitoso dentro de la organización.

---

MOLINER, María. *Diccionario de uso del español*

<sup>2</sup> ALLES, Martha Alicia. *Empíleo. El proceso de selección*, p.243.

<sup>3</sup> El perfil es la base de todo proceso de selección. El perfil tiene que describir las competencias conductuales, características personales y las relaciones dentro de la organización. Así como definir de quién depende, a quién supervisa. También se puede incluir el plan de carrera.

### 3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

En un sistema basado en competencias, el objetivo de la evaluación es reunir evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo para conocer sobre su competencia a partir de ciertas normas establecidas previamente. El desempeño es la característica esencial de la competencia, éste debe ser entendido como la posibilidad de que el individuo enfrente y resuelva situaciones concretas mediante el uso correcto de los recursos que dispone. Estos recursos no sólo pueden ser materiales, sino también intelectuales, de habilidades y actitudinales. En este sentido la evaluación de competencia laboral verifica la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia.

La evaluación por competencias tiene las siguientes características:

- Está fundamentada en normas o estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- La persona a evaluar conoce de antemano lo que se espera de su desempeño.
- La norma incluye criterios de desempeño\* que describen los resultados que se deben obtener, y el cómo debe ser el desempeño.
- La evaluación por competencias se concentra en los resultados.
- Es individual, no se califica por porcentajes, y los resultados no se comparan con los de otras personas.
- Emite un juicio sobre la persona evaluada, competente o aún no competente.
- Se realiza en situaciones reales de trabajo.

---

\* Se puede establecer como una competencia para una determinada ocupación, por ejemplo el trabajo en equipo. El criterio de desempeño describirá cómo debe desempeñarse un individuo y puede enunciarse de la siguiente manera: de prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye, además de sus jefes, y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como externos.



- No se apega a un tiempo específico para su realización.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral.

Para realizar la evaluación es necesario contar con una norma o estándar de competencia, la cual se ha definido mediante un proceso de análisis del trabajo, este proceso se elabora con los métodos mencionados en el capítulo anterior.

La evaluación del desempeño se realiza con el objetivo de mejorar permanentemente los resultados de la organización y hacer un uso adecuado de los Recursos Humanos.

La evaluación basada en competencias implica el proceso siguiente:

1. Identificar y definir los criterios de desempeño requeridos para cumplir con las funciones propias de la ocupación o puesto de trabajo (norma).
2. Recolectar las evidencias de desempeño y conocimiento individual.
3. Comparar las evidencias con los resultados específicos.
4. Hacer juicios sobre los logros en todos los resultados de desempeño requeridos.
5. Calificar de competente o aún no competente.
6. Emitir certificado, si se aplica.
7. Registrar en el sistema de información.
8. Establecer las necesidades de capacitación y desarrollo para alcanzar la competencia en las Areas en que haya sido considerado como aún no competente.
9. Desarrollar las acciones de formación y desarrollo.

Para recolectar la evidencia del desempeño, se pueden hacer uso de métodos como: preguntas orales, escritas, observación de las personas mientras trabajan, simulacros, productos del trabajo, portafolio o carpeta de evidencia en donde se muestran los trabajos anteriores como evidencia de sus capacidades. Pueden utilizarse testimonios de compañeros de trabajo, supervisores, gerentes, clientes o proveedores.

Teniendo como base los resultados de una evaluación por competencias se pueden tomar decisiones sobre promociones y remuneración, se puede detectar personas clave para la

organización, además de motivar a las personas a que se involucren y se comprometan con los objetivos de la empresa, etc.

Un objetivo importante de la evaluación del desempeño, detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores, el cual se describe en el apartado siguiente.

### 3.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE EN EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

El análisis de necesidades de capacitación, consiste en "describir el significado de "necesidad", resumir los motivos por los cuales se lleva a cabo un análisis de necesidades, describir el papel del análisis de necesidades en el proceso de diseño de programas de capacitación, y resumir los diversos aspectos centrales del análisis de necesidades en la organización".<sup>28</sup>

Las necesidades pueden considerarse como una deficiencia entre una situación real, o un estado actual de cosas y lo que debería ser. En términos de desempeño laboral una necesidad es la diferencia entre el desempeño actual y el desempeño ideal o esperado, normalmente descrito en las NTCL.

La primera tarea en el análisis de necesidades es identificar las diferencias de desempeño en la organización. Para ello será necesario identificar primero los síntomas, posteriormente, describir cuál es el diagnóstico y la solución.

Entre los síntomas más comunes de deficiencia en el desempeño están por ejemplo:

- Mayor número de quejas de los clientes por fallas de servicio.
- Aumento de la tasa de accidentes.
- Mayor frecuencia de fallas en los equipos.
- Alta tasa de rotación de personal.
- Alto nivel de tiempo muerto de la maquinaria.

---

<sup>28</sup> Universidad de Tecnología de Sydney, *Diseño de currículo con base en normas de competencias*, p. 10.

- Bajo nivel en las relaciones laborales.
- Aumento de los productos de desecho.
- Baja calidad.
- Poca confiabilidad.
- Falta de iniciativa y motivación.
- Entorno laboral desordenado, etc.

Estos síntomas de deficiencia en el desempeño, varían de una organización a otra.

Una vez elaborado el análisis de necesidades, el siguiente paso es diagnosticar la causa de estos síntomas, los cuales pueden tener diversos orígenes.

El análisis de necesidades relacionado con la capacitación puede centrarse en cualquiera de los siguientes aspectos:

- Toda la organización.
- Un departamento unidades de empresas.
- Una ocupación.
- Una unidad de trabajo un grupo.
- Determinados empleados.
- Trabajos, tareas o deberes específicos.

El análisis de necesidades puede realizarse a nivel macro estructural de la organización o, en el nivel individual de un determinado empleado.

### **3.4.1 ANÁLISIS MACROESTRUCTURAL**

En esta fase de análisis de la organización, se trata de conocer y analizar la estructura de la organización, la cultura organizacional, sus estrategias; identificar las áreas y puestos claves para el buen funcionamiento de la organización; jerarquizar en orden de importancia las competencias. Todo esto contribuirá a conocer los problemas, el clima organizacional así como el perfil técnico de la organización, entre otros.

### **3.4.2 ANÁLISIS DEL PERSONAL**

En relación con el desempeño del trabajador, hay que verificar si está o no realizando correctamente sus funciones, tomando como punto de referencia los requisitos exigidos en la NTCL.

### **3.4.3 LAS NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL)**

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral son una herramienta útil en la detección de necesidades de capacitación, ya que en ellas se detallan las habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas que un individuo debe demostrar en el campo laboral. Al evaluar a un individuo tomando como referencia la norma, se demuestra si éste posee o no los requerimientos establecidos en ésta. Cabe mencionar que dicha evaluación es individual.

### **3.5 IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES**

Como se ha venido mencionando en el presente trabajo, la capacitación tiene un valor fundamental en este proceso de búsqueda de mejoras permanentes. Éste es el elemento que ayudará a las empresas a mejorar el presente y construir el futuro de los Recursos Humanos.

Antes de diseñar e implementar un programa de capacitación, es necesario realizar un análisis de necesidades (ver apartado anterior), planear el análisis, recolectar, analizar y reportar la información obtenida, y posteriormente diseñar el programa de capacitación.

Para implementar un programa de capacitación, hay que seguir los pasos siguientes:

1. Especificar los resultados de aprendizaje y criterios de evaluación.
2. Especificar la secuencia del contenido.
3. Seleccionar las estrategias y métodos a utilizar.
4. Organizar el espacio, tiempo y recursos.
5. Seleccionar los procedimientos para la evaluación del capacitado.

#### **1. ESPECIFICAR RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.**

Un resultado de aprendizaje "es un enunciado que describe cualquier cambio en las habilidades, conocimientos o actitudes que serán alcanzadas por el aprendiz al completar un programa de capacitación".<sup>30</sup> El resultado de aprendizaje brindan un panorama general acerca de los logros que debe alcanzar el estudiante; logros que deben ser observables y medibles.

Por el contrario, los criterios de evaluación, describen en detalle lo que se espera del estudiante al término de la capacitación. Si el estudiante ha demostrado exitosamente el criterio de evaluación, entonces el resultado de aprendizaje se puede inferir.

---

<sup>30</sup> CONALEP, Curso "desarrollo curricular y de capacitación basado en competencias", Servicios de desarrollo y capacitación de la Universidad de Tecnología de Sydney, p. 142.

Por ejemplo:

"Resultado de aprendizaje: Describe el proceso de manufactura y métodos de construcción al aire libre de componente de armazones de acero.

Criterio de evaluación: Haga un diagrama de proceso de manufactura de acero rolado en frío. Enumere las características esenciales del acero rolado en frío. Enumere y describa los dos métodos comunes de fijación."<sup>77</sup>

Se pueden utilizar una diversidad de verbos para obtener los resultados y criterios esperados, por ejemplo: pregunte, sitúe, señale, tolere, responda, complete, cuestionee, ofrézcase, defienda, diferencie, inicie, justifique, seleccione, influyente, insisto, desempeñe, resuelva, verifique, fría, mande, encienda, etc.

Muchas veces, los programas de capacitación son desarrollados para alcanzar las normas de competencia laboral y los niveles de competencia requeridos en un empleo. Ambos, son incorporados a los resultados de aprendizaje del programa.

## **2. ESPECIFICAR LA SECUENCIA DEL CONTENIDO.**

Como el mismo nombre lo dice, en este paso hay que especificar la secuencia que llevará el aprendizaje o los temas a abordar en la capacitación.

Existen cinco métodos para secuenciar resultados, éstos son:

1. Organización jerárquica.
2. Organización secuencial.
3. Organización de orden de trabajo.
4. Organización del orden prioritario.
5. Organización por tópicos.

---

<sup>77</sup> Ibid, p. 144.

### **3. SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS Y MÉTODOS A UTILIZAR.**

Seleccionar las estrategias de capacitación significa determinar el modo en que se va a impartir la capacitación.

Hay tres modos de hacerlo:

1. Guiado por el instructor.
2. Individualizado.
3. Pasado por computadora (o programado).

Estas maneras deben de ser seleccionadas de acuerdo a:

- Tamaño y situación de la audiencia a quien va dirigido.

Ya sea que el curso sea predominantemente orientado a las habilidades o basado en el conocimiento.

- Recursos disponibles para el desarrollo del curso y su distribución.
- Costo de desarrollo contra costo de distribución.
- Edad y antecedentes educacionales de los aprendices.
- Restricciones de tiempo.
- Estilos preferidos de aprendizaje para los aprendices".<sup>20</sup>

Las siguientes técnicas y métodos pueden ser utilizados en la implementación de un programa de capacitación:

- Conferencia.
- Simposium.
- Debate.
- Discusión en grupo.
- Grupos de murmullo.
- Lluvia de ideas.
- Estudios de casos incidentes críticos.

---

<sup>20</sup> Ibid, p. 173.

- Simulaciones, juegos y roles.
- Demostración con prácticas.
- Experimento.
- Estudio independiente.
- Instrucción individual. (etc.).

#### **4. ORGANIZAR EL ESPACIO, TIEMPO Y RECURSOS**

Los recursos y/o materiales requeridos para la capacitación son en gran medida de acuerdo al método o estrategia de capacitación que se utilizará. Estos pueden ser: pizarrón, posters, cartulinas, transparencias, manuales, folletos, videos, etc.

#### **5. SELECCIONAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CAPACITADO**

La efectividad de la capacitación tiene que reflejarse en el desempeño de las personas capacitadas, por lo que la evaluación tiene que ser compatible con los resultados fijados desde el inicio del programa.

Uno de los objetivos primordiales de la capacitación basada en competencias laborales es orientar la capacitación a los objetivos de la empresa para poder optimizar sus resultados. La capacitación dentro de la empresa, tendrá que orientarse a desarrollar las competencias necesarias para resolver un problema o alcanzar un resultado.

Para ello es necesario que las empresas definan cuáles son las competencias que necesitan y el grado requerido para los diferentes puestos de la organización, y hacer un inventario de las competencias del personal (de éstos surgirán las necesidades de capacitación).

También se puede tomar como base para el desarrollo de un programa de capacitación a las NTQL, ya que en ellas se establecen los requerimientos que debe de demostrar una persona para desempeñar cierta función productiva de manera eficiente. Hay que



recordar que estas competencias establecidas en la norma han sido identificadas previamente bajo cierta metodología y verificadas por expertos.

Las normas servirán, entre otras cosas, para evaluar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que una persona debe demostrar poseer para desempeñar cierta función productiva, es decir, la NTCL, describe lo que la persona debe ser capaz de hacer, en qué condiciones, y demostrar evidencia. Por lo tanto, esta evaluación también detecta las deficiencias o competencias que el trabajador carece, puede decirse que de esta evaluación surgen las necesidades de capacitación.

Esta evaluación se realiza de manera individual por lo que las necesidades de capacitación serán diferentes para cada caso. Esto conduce a que la capacitación también sea individualizada, y con un ritmo de capacitación también individual, éstas tendrán que adecuarse a las necesidades de cada persona.

De esta manera el trabajador tendrá la posibilidad de conocer las competencias que posee y su nivel de competencia, esto le permitirá orientar su capacitación hacia el desarrollo de competencias de otros niveles y a las empresas a orientar sus programas de capacitación a los objetivos y resultados que la empresa quiere alcanzar.

## CAPÍTULO IV

### COMPETENCIA LABORAL Y TRABAJO SOCIAL UNA PROPUESTA

Para poder desarrollar este apartado y describir cómo puede intervenir el trabajador social en un sistema basado en competencias laborales, es necesario describir el perfil del trabajador social para estar en la posibilidad de identificar cuál es la aportación que este profesional puede brindar dentro de una empresa que tiene un sistema de competencias laborales.

#### 4.1 PERFIL DEL PROFESIONAL EN TRABAJO SOCIAL

"El perfil profesional es el conjunto de aptitudes, capacidades, actitudes y destrezas para el cumplimiento de tareas determinadas".<sup>29</sup>

De acuerdo con el Plan de Estudios ENTS-UNAM 1996<sup>30</sup> el egresado en Trabajo Social es:

El profesional que con una formación teórica interdisciplinaria que le proporciona una visión integral de la realidad, elabora propuestas metodológicas de planeación e intervención para la atención a los problemas sociales, por medio de acciones encaminadas a dinamizar la participación de los sujetos en la búsqueda de alternativas a las necesidades sociales.

Tiene habilidades para: elaborar, ejecutar y evaluar proyectos sociales. Generar procesos de organización, movilización, educación y promoción social. Aplicar técnicas e instrumentos que dinamicen la participación de los sujetos. Diseñar y desarrollar investigación social. Diseñar, proponer y aplicar políticas sociales. Comunicarse en forma oral y escrita..

Actitudes para: escuchar y atender la diversidad de necesidades e intereses de la población. Involucrarse creativamente en la búsqueda de alternativas de solución a situaciones

<sup>29</sup> DÍAZ ÁVILA, Salvador, NAVA HERNÁNDEZ, Evaristo, TESIS La situación laboral de los trabajadores sociales de la generación 95-99 de la ENTS-UNAM, p. 9.

<sup>30</sup> Plan de Estudios ENTS-UNAM 1996, n/p.

problemáticas. Contribuir en la búsqueda de solución a las necesidades sociales. Su profesionalización y actualización permanente. Trabajar interdisciplinariamente.

En este mismo documento, define al Trabajo Social como: "una disciplina que mediante su metodología de intervención contribuye al conocimiento y transformación de los procesos para incidir en la participación de los sujetos y en el desarrollo social."<sup>31</sup>

Como se puede deducir, el trabajador social es un profesional capaz de incidir en los procesos sociales, brindar alternativas de solución a las necesidades, y demandas individuales, grupales y de la sociedad en general, con el objetivo que estas alternativas contribuyan al desarrollo social.

Al ser la empresa un organismo en donde se generan toda una serie de necesidades (personales y grupales), demandas y problemáticas, el trabajador social por tener una formación interdisciplinaria, y actitudes para escuchar y atender la diversidad de necesidades e intereses de la población, involucrarse creativamente en la búsqueda de alternativas de solución a situaciones problemáticas, y a las necesidades sociales, puede integrarse en el Área de Recursos Humanos, ya que ésta mediante sus diferentes áreas internas, trata de dar solución a esas necesidades y problemáticas.

Dentro de este campo, el perfil del trabajador social es definido como un "profesional que funge de enlace entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento en la productividad a través de impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores, así como la elevación de los niveles de vida de este sector".<sup>32</sup>

Para ser congruentes con el perfil del trabajador social, la Escuela Nacional de Trabajo Social ha planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar la evolución histórica del desarrollo industrial, identificando las necesidades y demandas de los sectores involucrados en este proceso.
2. Identificar las legislaciones y las políticas de Estado en materia laboral, así como las instancias que las operacionalizan y regulan.

---

<sup>31</sup> Ídem.

<sup>32</sup> Revista Trabajo Social ENTS-UNAM # 44, p. 33.

3. Estudiar diferentes teorías sobre desarrollo organizacional, productividad, relaciones industriales, etc. que permitan la comprensión de los procesos que se dan dentro de la empresa o industria.
4. Desarrollar programas tendientes a mejorar la educación, capacitación; así como la seguridad e higiene en el trabajo.
5. Justificar la ampliación de las prestaciones que estimulen el desarrollo laboral y la estabilidad del trabajador.
6. Establecer mecanismos que fomenten la interacción y comunicación entre los distintos grupos de trabajadores.
7. Organizar diferentes tipos de cooperativas o sistemas de ayuda mutua, de interés y beneficio para los trabajadores.
8. Elaborar los estudios económico-sociales correspondientes a la selección del personal de nuevo ingreso.
9. Teorizar las experiencias desarrolladas por los trabajadores sociales del área.<sup>33</sup>

Algunos de los objetivos mencionados no han sido exclusivos de los trabajadores sociales. Por el contrario, otras disciplinas como la psicología y pedagogía han venido desarrollando investigaciones y metodologías tendientes a cumplir dichos objetivos. Tal es el caso del desarrollo del enfoque basado de competencias laborales. El hecho de tener objetivos en común con otras profesiones, consecuencia de la formación interdisciplinaria del trabajador social, le permite a éste conocer y hacer uso de las herramientas desarrolladas por otras disciplinas. Sin embargo, la intervención que el trabajador social tiene que hacer dentro de este enfoque, tiene que ir en función de su perfil profesional, es decir, ser el "enlace entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento en la productividad"<sup>34</sup>

A pesar de tener algunos objetivos en común, hay tareas que no son desempeñadas por otros profesionales, y que el trabajador social podría aprovechar estas tendencias relativamente nuevas para buscar alternativas de desarrollo y bienestar social, que pudiera tal vez en este momento, no ser tan claras, sobre todo, para los trabajadores. Pero ¿cuál podría ser la aportación del trabajador social en un sistema basado en

<sup>33</sup> Ibid, p 37.

<sup>34</sup> Ibid, p. 33.

competencias laborales?, en el siguiente apartado se propone algunas funciones y/o tareas que este profesionalista puede realizar dentro de este enfoque.

#### 4.2 EL TRABAJADOR SOCIAL EN LA EDUCACIÓN

Existe una estrecha relación entre el enfoque de competencias laborales y la educación, se puede decir, que las primeras investigaciones que se hicieron sobre competencias laborales fue por una necesidad de elevar los sistemas educativos y vincularlos con el trabajo.

Aunque si bien es cierto que la formación del trabajador social no es primordialmente "pedagógica", no se puede negar su misión y función educativa. De acuerdo al perfil profesional del trabajador social descrito anteriormente, éste propone metodologías que contribuyan a resolver y atender problemas que incumban a la sociedad, propiciando la participación de ésta, e involucrándola en la resolución de sus necesidades.

El enfoque de competencia laboral plantea diversos métodos (los cuales no son conocidos por el trabajador social), para dar solución a los rezagos en materia educativa y su desvinculación con el trabajo. Estos métodos que se están utilizando para identificar competencias laborales, diseñar currícula, establecer procesos de formación (capacitación), identificar y ejecutar programas de formación, los han estado desarrollando profesionales de otras áreas de las ciencias sociales, que de alguna manera también intervienen en la atención de problemas sociales y que además atienden a sectores importantes de la población como el empresarial y a los trabajadores. Por lo tanto, se propone que el trabajador social se capacite en estos métodos para que pueda incidir en estos sectores, atender a los problemas generados por el rezago educativo y su desvinculación con el sector productivo, además de generar otros métodos partiendo del conocimiento (teórico y práctico) de los propuestos en este trabajo.

Las alternativas que tiene el trabajador social para profundizar en este enfoque son limitadas, algunas de las razones son porque es un enfoque relativamente nuevo en nuestro país, además porque existe mucha información que se comercializa, ya que

---

<sup>33</sup> Plan de estudios ENTS-UNAM 1996.

muchos de estos métodos (además de los descritos en el presente trabajo) han sido modificados, adaptados y desarrollados por diversas consultorías, las cuales también identifican competencias laborales, entre muchas otras actividades.

Dentro de este proceso de identificación de competencias, diseño de currícula y de formación (capacitación), hay conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador social tiene y le pueden ser útiles, por ejemplo:

Conocimientos en:

- Diagnóstico de necesidades de la empresa.
- Elaboración de talleres.
- Uso de técnicas.
- Evaluación de procesos / proyectos.
- Procesos de organización y participación social.

Habilidades y actitudes para:

- Comunicarse en forma oral y escrita.
- Escuchar y atender la diversidad de necesidades e intereses de la población.
- Trabajar interdisciplinariamente.
- Involucrarse creativamente en la búsqueda de alternativas de solución a situaciones problemáticas.
- Identificar líderes (en este caso son expertos).
- Identificar y fijar objetivos de la empresa, rama, sector, áreas.

Sin embargo, éstos no son suficientes para insertarse en los procesos antes mencionados, aún hay muchos conocimientos y habilidades que tiene que desarrollar. A continuación se mencionan algunos que se identificaron en este trabajo.

- Diseñar los instrumentos de evaluación de desempeño requeridos.
- Elaborar los folletos de aprendizaje y medios didácticos.
- Formular los criterios y evidencias de desempeño.
- Identificar las unidades de competencia y redactar elementos de competencia.
- Redactar los criterios de desempeño, evidencias del desempeño y conocimiento.

Como dentro del perfil del trabajador social propuesto por la Escuela Nacional de Trabajo Social está la de "promover procesos de educación social", se propone en el presente trabajo que este profesionista se capacite en este sistema basado en competencias laborales. El trabajador social requiere ampliar sus conocimientos teóricos y metodológicos para poder intervenir eficazmente en su área de trabajo y en su objeto de estudio, y sobre todo si desea intervenir en un sistema basado en competencias laborales, pues en el campo laboral, compete con profesionistas como los psicólogos y pedagogos, que tienen una formación especializada. La formación interdisciplinaria del trabajador social, le permite abordar los problemas sociales con una visión integral. Sin embargo, también necesita especializarse en las áreas en las que quiere intervenir. Por ello, se propone además, que el trabajador social se especialice en la gestión de Recursos Humanos basados en competencias laborales, toda vez, que éste no es exclusivo de una profesión.

#### 4.3 EL TRABAJADOR SOCIAL EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Elevar la productividad y competitividad de las empresas en un mundo globalizado, depende en gran medida de los esfuerzos que se le asignen a la capacitación y formación de los trabajadores. En el presente trabajo se ha hablado de la importancia que esto tiene para el desarrollo económico y social del país. De ahí que la labor del trabajador social durante este proceso es fundamental, ya que el profesional está en una búsqueda permanente de contribuir a elevar los niveles de vida de las personas, así como al crecimiento de las empresas, de manera que ambos sectores de la sociedad (empresarios y trabajadores), obtengan beneficios mutuos.

En este sentido, la capacitación significa una estrategia para elevar los niveles de calificación de los trabajadores, atender rezagos económicos, tecnológicos, educativos y laborales. La capacitación de acuerdo a este nuevo enfoque, tendrá que verse reflejada en mejores niveles de calidad de la producción y de los servicios.

La capacitación basada en competencias laborales, al ser un modelo relativamente nuevo en nuestro país, abre las puertas a los trabajadores sociales para que incursione en esta

Área y desarrolle sus tareas y funciones, que en la Revista de Trabajo social no. 44 señala:

- Diseñar y organizar, en coordinación con las unidades operativas correspondientes, programas de capacitación y adiestramiento industrial.
- Impartir, en coordinación con las dependencias y organismos educativos correspondientes, cursos de actualización al personal profesional.
- Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento, para el mejor desempeño de su trabajo.
- Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los trabajadores.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.
- Proponer cursos de actualización y superación para el personal profesional.
- Participar en la evaluación del personal para el otorgamiento de estímulos, así como para la sucesión y ascenso del personal.

El contar con un referente más consolidado, como son las competencias laborales, le da a los trabajadores sociales, elementos para que diseñe y ponga en marcha los sistemas de bonos de productividad, los cuales consisten en compensar equitativamente al trabajador con un "justo pago por los justos resultados de desempeño".

También para impulsar programas de desarrollo interpersonal, que impacten en el entorno familiar y social del trabajador.

Además elaborar programas de capacitación personalizados, de manera que diseñe también los planes de carrera.

El trabajador social al conocer las competencias laborales de los trabajadores, podría diseñar e implementar programas de recreación y esparcimiento social (tan cuestionados por empresarios y gerentes) que permitan el desarrollo del área afectiva de los trabajadores.



#### 4.4 EL TRABAJADOR SOCIAL EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Además de realizar las tareas que normalmente se le han asignado al trabajador social dentro del área de reclutamiento y selección de personal\*, puede también plantear alternativas a los candidatos rechazados que permita su desarrollo en otras empresas que busquen personal con las competencias obtenidas por dicho trabajador. O bien, proporcionándoles información sobre las competencias por las cuales no fue seleccionado, de manera tal que tendría la posibilidad de capacitarse en dichas competencias, o bien reforzar las ya adquiridas. Uno de los beneficios que obtendrían las empresas con esto, sería la reducción en sus costos de reclutamiento y selección de personal, ya que para ellas este proceso es muy costoso.

#### 4.5 EL TRABAJADOR SOCIAL EN LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

El trabajador social puede guiar el proceso de identificación de competencias, siempre y cuando se le capacite en los diferentes métodos que existen para identificarlas (ver página 62). Sin embargo, algunas de las tareas que tendría que hacer, no se le alejan mucho de las funciones que comúnmente ha desarrollado el trabajador social. Incluso hay etapas y técnicas de estos métodos que se asemejan a los conocidos por este profesionista. Por ejemplo, para identificar competencias mediante el método DACUM, se tiene que realizar mediante un taller. Para ello, se realiza un diagnóstico de necesidades de la empresa, identifica la problemática tanto a nivel organizacional como individual, además de especificar los materiales que se requieren para el taller, y el área de realización, guía el taller, hace uso de la técnica de lluvia de ideas, evalúa el proceso, entre otros.

Se conoce que las empresas están utilizando principalmente estos métodos para identificar competencias de carácter técnico o motriz. El trabajador social puede influir durante este proceso para que también se identifiquen competencias de tipo social como la capacidad para trabajar en equipo, para construir confianza, tener entendimiento interpersonal,

---

\* La Revista Trabajo Social ENTS-UNAM # 44, p.42, menciona las siguientes tareas: realizar entrevistas para el reclutamiento, participar en la selección a través del estudio socioeconómico, orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.

*comunicar efectivamente, etc. competencias, que no únicamente pueden ser útiles para un efectivo desempeño dentro del trabajo, sino también éstas impacten positivamente en el entorno social y familiar del individuo.*

Debido a las características de la formación profesional del trabajador social (explicadas en este capítulo), se ha presentado las siguientes propuestas:

- Que el trabajador social se capacite en los métodos descritos en este trabajo para poder incidir en sectores como el empresarial y de los trabajadores. De esta manera contribuiría a resolver los problemas generados por el rezago educativo y su desvinculación con el sector productivo, y tendría mayores elementos para generar otros métodos.
- Que se especialice en la gestión de Recursos Humanos basados en competencias laborales, toda vez, que éste no es exclusivo de una profesión.
- Diseñe y ponga en marcha sistemas de bonos de productividad.
- Impulse programas de desarrollo interpersonal, que impacten en el entorno familiar y social del trabajador.
- Elabore los programas de capacitación personalizados, de manera que diseñe también los planes de carrera.
- Diseñe e implemente programas de recreación y esparcimiento social que permitan el desarrollo del área afectiva de los trabajadores.
- Plantee alternativas a los candidatos rechazados que permita su desarrollo en otras empresas que busquen personal con las competencias obtenidas por dicho trabajador. O bien, proporcionándole información sobre las competencias por las cuales no fue seleccionado, de manera tal que tendría la posibilidad de capacitarse en dichas competencias, o bien reforzar las ya adquiridas.

---

participar en la inducción al puesto, participar interdisciplinariamente en la formulación de los criterios de selección del personal y en la evaluación final de los candidatos.

- Que el trabajador social lleve el proceso de identificación de competencias e influya durante este proceso para que también se identifiquen competencias de tipo social como la capacidad para trabajar en equipo, para construir confianza, tener entendimiento interpersonal, comunicar efectivamente, etc.

## CONCLUSIONES

La investigación documental realizada permitió encontrar otra alternativa actual y novedosa para la intervención del trabajador social en la sociedad. Al término del presente trabajo se concluye que:

- ❖ La competencia laboral es un conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores) que un individuo debe demostrar dominio de una actividad en una citación específica de trabajo, de acuerdo a los estándares de calidad requeridos por el sector productivo.
- ❖ Este enfoque se desarrolló como consecuencia de la globalización de la economía y la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y trabajadores.
- ❖ El enfoque de competencias laborales vincula el sector educativo y el productivo.
- ❖ Reconoce y valora todo el saber, el saber hacer, el saber ser y saber ser con los demás de un individuo, dentro de un ambiente laboral determinado.
- ❖ Las exigencias del sector productivo obligan a tener no sólo ciertos estándares de calidad en el producto final, sino también en su fuerza laboral.
- ❖ El papel que juega el conocimiento en las empresas es de vital importancia en la creciente competencia por los mercados globales. De ahí la importancia de invertir en capacitación y educación.
- ❖ El acelerado desarrollo tecnológico ha conducido no sólo a las instituciones sino a la sociedad en general a ir cambiando sus esquemas no sólo económicos, políticos, educativos, laborales, sino también culturales.

- ❖ Existe el riesgo que ante la dificultad para acceder a las nuevas tecnologías, se acentúe la desigualdad de las sociedades.
- ❖ La llamada globalización económica ha sorprendido a los países en vías de desarrollo con toda una serie de rezagos en materia educativa, laboral, política, económica, financiera, por lo que exige a sus habitantes, a redoblar esfuerzos en todos los ámbitos antes mencionados. No sólo se tiene el reto de sanear las carencias antes existentes, sino de competir con lo que se tiene.
- ❖ Existen diversos métodos (como los mencionados anteriormente DACUM, AMOD, SCID, ETED, ANÁLISIS FUNCIONAL) para hacer análisis del trabajo, los cuales ayudan a definir e identificar competencias laborales, describir cómo y en qué condiciones se tienen que realizar las tareas y las funciones productivas, a establecer niveles de competencia.
- ❖ Estas metodologías permiten identificar y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes requeridas por el sector productivo.
- ❖ Estos métodos pueden ser utilizados en cualquiera de las áreas de Recursos Humanos ya que permite detectar necesidades de capacitación, diseñar e implementar programas de capacitación, reclutar y seleccionar personal, evaluar el desempeño del personal, secuenciar los procesos de formación, entre otros.
- ❖ Aunque las instituciones oficiales se basen en un método específico (análisis funcional en el caso de México), propongan cierta tipología así como determinadas áreas y niveles de competencia; instancias como las consultorías en Recursos Humanos están adaptando, modificando y proponiendo nuevos métodos en competencias laborales para satisfacer las necesidades cambiantes de las empresas.

- ❖ Este enfoque reconoce la función educativa del centro de trabajo y recupera la experiencia laboral del individuo, brindándole a través de la certificación de competencias laborales, garantías y presencia en el mercado laboral.
- ❖ El enfoque de competencias laborales se adapta perfectamente a la gestión de los Recursos Humanos, ya que estas metodologías son las más actualizadas y porque agilizan sus procesos, y los hacen mucho más eficientes en su práctica.
- ❖ Los cambios en la organización de la producción y en la sociedad en general, plantean a los trabajadores sociales nuevos escenarios en los que este profesionalista tiene que desempeñarse. Por lo que es necesario que se actualice, y le de un valor agregado a su carrera. Este enfoque de competencias laborales abre a los trabajadores sociales una posibilidad para que adquiera nuevos conocimientos aplique los ya adquiridos, y brinde alternativas de solución a diversos problemas y necesidades sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARGUELLES, Antonio (comp.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, Edit. Limusa, Noriega Editores, México, 1999.
2. BENAVIDES, Espíndola, *Competencias y competitividad*, Edit. Mo. Graw Hill, Colombia, 2001.
3. IRIGOIN, María, VARGAS, Fernando, *Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud.*, Edit. OIT, CINTERFOR, Organización Panamericana de la Salud, Montevideo, 2002.
4. NOVICK, Martha, A. GALLART, María (coord.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, OIT, CINTERFOR, Edit. Red Latinoamericana de educación y trabajo, Montevideo, 1997.
5. GONZCI, Andrew, ALTHANASOU, James, *Instrumentación de la educación basada en competencias, perspectivas de la teoría y práctica en Australia*, En: *Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia*, SEP, CNCCL, Conalep, México, 1996.
6. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
7. BAEZAG, Mónica, MERTENS, Leonard, *La norma ISO 9000 y la Competencia Laboral*, Edit. CONOCER, México, 2000.
8. MERTENS, Leonard, *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, OIT, POLFORM, CINTERFOR, CONOCER, México, 1997.
9. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR, *Boletín Técnico Interamericano de formación profesional # 138*, Montevideo, 1996.
10. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR, *Boletín Técnico Interamericano de formación profesional # 137*, Montevideo, 1995.
11. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR, *Boletín Técnico Interamericano de formación profesional # 146*, Montevideo, 1999.
12. ALLES, Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*, Edit. Granica, Buenos Aires, 2000.
13. ALLES, Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias (CASOS)*, Edit. Granica, Buenos Aires, 2000.
14. ALLES, Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias (EL DICCIONARIO)*, Edit. Granica, Buenos Aires, 2000.
15. CONOCER, *Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral, el desafío de la empresa para: aprender, innovar, competir*, México, 1999.

16. STPS, *Estudio de evaluación de la capacitación basada en competencia laboral*, Edit. STPS, México, 1996.
17. Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación Profesional, CONOCER, *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Edit. Varios, México, 1998.
18. ALLES, Martha Alicia, *Empleo: el proceso de selección*, Edit. MACCHI, México, 2001.
19. DIAZ AVILA, Salvador, NAVA HERNÁNDEZ, Evaristo; *TESIS: La situación laboral de los trabajadores sociales de la generación 95-99 de la ENTS-UNAM*, Febrero 2003.
20. Plan de Estudios ENTS-UNAM, DGOV, 1998.
21. CONOCER, *Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación. Avances y Compromisos 1995-2000*, Edit. CONOCER, México, 2000.
22. CONOCER, *Competencia Laboral: normalización, certificación, educación y capacitación (antología de lecturas T. 2)*, Edit. CONOCER, México, 1997.
23. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica; Universidad de Tecnología de Sydney, *Curso: Desarrollo curricular y de capacitación Basado en competencias T. 1*, Edit. CONALEP, México.
24. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica; Universidad de Tecnología de Sydney, *Curso: Desarrollo curricular y de capacitación Basado en competencias T. 2*, Edit. CONALEP, México.
25. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica; Universidad de Tecnología de Sydney, *Curso: Desarrollo curricular y de capacitación Basado en competencias T. 3*, Edit. CONALEP, México.
26. ANDER EGG, Ezequiel, *Diccionario de Trabajo Social*, Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1994.
27. PUJOL, Jalmo, *Análisis ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación*, CINTERFOR, OIT, Montevideo, 1987.
28. OIT, CINTERFOR, *El enfoque de competencia laboral. Manual de formación.*, Edit. CINTERFOR, Montevideo, 2001.
29. VARGAS, Fernando, *Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*, CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1999.
30. BAENA, Guillermina, *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, Edit. Mexicanos Unidos, México, 1994.
31. BAENA, Guillermina, *Instrumentos de investigación*, Edit. Mexicanos Unidos, México, 1999.



32. LOPEZ RUIZ, Miguel, *Elementos para la investigación (metodología y redacción)*, Edit. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 1995.

33. ANDER EGG, Ezequiel, *Metodología del Trabajo Social*, Edit. Ateneo, México, 1994.

### DOCUMENTOS HEMEROGRÁFICOS

34. RUIZ PIÑA, Nora Alejandra, *Experiencia profesional en la capacitación administrativa*, Revista trabajo social, Año3, No. 11, Oct-Dic, México, UNAM-ENTS, 1996.

35. TERAN TRILLO, Margarita, *Perfil profesional del trabajador social en el área empresarial*, Revista de Trabajo Social No. 44, Oct-Dic, UNAM-ENTS, México, 1990.

36. Revista Competencia Laboral, editor responsable Agustín E. Ibarra Almada, Edit. CONOCER, Enero-Marzo, No.1, México, 1997.

37. Revista Competencia Laboral, editor responsable Agustín E. Ibarra Almada, Edit. CONOCER, Junio, No.14, año 4. México, 2000.

38. Revista Competencia Laboral, editor responsable Agustín E. Ibarra Almada, Edit. CONOCER, Junio, No.1, año 6. México, 2002.

### MEDIOS ELECTRÓNICOS.

[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/htm)

[www.geocities.com/brunner\\_cl/empleab.html](http://www.geocities.com/brunner_cl/empleab.html)

[www.omiti.org.mx/noticia/wyoc.pdf](http://www.omiti.org.mx/noticia/wyoc.pdf)

<http://erica.cve.org/docs/ha00110.pdf>

[www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)

[www.eriag.com.mx/RevOtron20020626.html](http://www.eriag.com.mx/RevOtron20020626.html)

[www.leonardmartens.com.mx](http://www.leonardmartens.com.mx)

[www.coi.org](http://www.coi.org)