



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**TESINA**

ELEMENTOS PARA ELABORAR EL PERFIL DIRECTIVO  
TENIENDO COMO MARCO DE REFERENCIA EL  
ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

**PRESENTA:**

**María del Rocío Olarte Linerio**

Director de Tesina: Lic. Juan Varela Juárez

**Abril, 2005**

m342258



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 recepcional.

NOMBRE: Maria del Rocío

Alarte Lixerio

FECHA: 18 - Marzo - 2005

FIRMA: [Firma manuscrita]

## OFRECIMIENTO

A LA CAUSA DE TODAS LAS CAUSAS Y LA RAZON DE TODAS LAS RAZONES.

## AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERISDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, POR HACER GERMINAR EN MI EL DESEO DEL CONOCIMIENTO.

A MI DIRECTOR LIC. JUAN VARELA POR DARLE CELERIDAD A MI TRABAJO.

A MIS SINODALES LICENCIADAS ISABEL DEL SORDO Y LOURDES REYES PORQUE SUS SUGERENCIAS MEJORARON LA CALIDAD DE MI TRABAJO.

AL LIC. GABRIEL JARILLO POR SUS ATENCIONES, SUGERENCIAS Y PROFESIONALISMO.

AL LIC. HUMBERTO PATIÑO PORQUE SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS ME PERMITIERON AMPLIAR MI VISION SOBRE EL TEMA.

## DEDICATORIAS

A MIS PADRES POR TRANSMITIRSE LOS VALORES QUE ME DAN SUSTENTO COMO PERSONA: TRABAJO, HONRADEZ, DEDICACION, PERSEVERANCIA Y ESPIRITU DE SUPERACIÓN; PERO SOBRE TODO POR SU ACEPTACION Y APOYO EN TODAS MIS DECISIONES.

A MIS HERMANOS CAROLINA Y PASCUAL POR DARME SU EJEMPLO COMO PROFESIONISTAS.

A MI HERMANO PEPE Y CUÑADA ANTONIA PORQUE SU CARIÑO Y AMOR A LA VIDA ME IMPULSAN A SEGUIR ADELANTE.

A MIS TIOS Y TIAS JULIA, JOSEFINA, MARIA DE LA LUZ, MIGUEL (q.e.p.d.), DANIEL, ANTONIO Y JULIAN PORQUE ME HACEN VER LA CALIDAD DE LA MADERA CON QUE ESTA HECHA MI FAMILIA. CON AGRADECIMIENTO ESPECIAL A MI TIA BETY PORQUE SUS CORRECCIONES MEJORARON LA REDACCION DE ESTE TRABAJO.

A LA DRA. YOLANDA FALCON POR EXHORTARME A INSCRIBIRME A LA DEC PARA OBTENER MI TITULO.

A MIS COMPAÑEROS DEL IZACOATL PORQUE SU EJEMPLO DE LUCHA ME HACE COMPRENDER EN TIEMPO Y ESPACIO EL SENTIDO DE MI PROFESION.

A MIS AMIGOS OFELIA, MARCELA, BETY, RUTH Y JUAN MANUEL POR ESCUCHARME Y ALENTARME CADA DIA PARA LOGRAR ESTA META.

## INDICE

Introducción .....	3
Capítulo 1. La organización y sus directivos	
1.1. Concepto de organización.....	6
1.1.1. Estructura.....	7
1.1.2. Tipos.....	8
1.1.3. Sistema .....	9
1.2. Las organizaciones en el siglo XXI.....	9
1.2.1. La competitividad.....	10
1.2.2. La productividad.....	10
1.2.3. La calidad.....	12
1.2.4. El capital humano .....	13
1.2.5. La estrategia .....	14
1.3. El directivo .....	16
1.3.1. La función gerencial.....	17
1.3.2. Las teorías gerencias.....	19
1.3.2.1. La Teoría X.....	20
1.3.2.2. La Teoría Y.....	20
1.3.2.3. La Teoría Z.....	21
1.3.3. Las habilidades gerenciales.....	22
1.3.4. Investigaciones sobre ejecutivos .....	24
Capítulo 2. Competencia Laboral	
2.1. Factores que contribuyen al surgimiento del enfoque de Competencia Laboral.....	30
2.2. Definiciones de competencia laboral .....	35
2.3. Los sistemas nacionales en competencia laboral y corrientes metodológicas.....	38
2.3.1. El sistema británico .....	39
2.3.1.1. El análisis funcional .....	40
2.3.2. El sistema francés .....	41
2.3.2.1. El constructivismo .....	42
2.3.3. El sistema norteamericano .....	43
2.3.3.1. El análisis conductista .....	44
2.3.4. El sistema australiano .....	47
2.3.4.1. El holismo .....	48
2.4. El Sistema de Normalización y Certificación Mexicano.....	49
2.4.1. Normalización.....	50
2.4.1.1. Elaboración de la Norma.....	50
2.4.1.2. Normas Técnicas de Competencia Laboral .....	57
2.4.2. Evaluación .....	61
2.4.3. Certificación .....	64
2.4.4. Formación .....	64
2.5. Las Normas de Competencia Laboral y las Normas ISO 9000 .....	67
Capítulo 3. El perfil directivo por competencias	
3.1. Análisis de puestos y análisis ocupacional en el contexto de competencia laboral.....	72
3.2. Análisis de puestos .....	72
3.2.1. Definición .....	72
3.2.2. Otros términos relacionados .....	73
3.2.3. Fundamento legal .....	74
3.2.4. Relevancia .....	74
3.2.5. El análisis de puestos para ejecutivos .....	75
3.2.6. El análisis de puestos desde la perspectiva de competencia laboral.....	78
3.3. La introducción del análisis ocupacional a las organizaciones y sus métodos.....	82
3.2.1. El análisis funcional .....	88
3.2.2. DACUM .....	92
3.2.3. SCID .....	93

## Capítulo 4. Elementos para elaborar el perfil directivo de competencias

4.1. Antecedentes .....	94
4.2. Justificación .....	94
4.3. Contexto .....	96
4.4. Procedimiento .....	97
4.4.1. Fase I .....	97
4.4.2. Fase II .....	99
Competencia Estratégicas .....	101
Competencias Gerenciales .....	105
Competencias Técnicas .....	110
4.5. Técnicas para la identificación y medición de competencias .....	112
4.5.1. Pruebas psicométricas .....	112
4.5.2. La Entrevista .....	113
4.5.2.1 La entrevista BEI .....	113
4.5.2.2 Entrevista de flash back o competencias conductuales (STAR) .....	115
4.5.3. Centros de Evaluación .....	116
4.5.4. Diccionarios e inventarios .....	118
Conclusiones .....	119
Bibliografía .....	122

## INTRODUCCIÓN

El directivo de una organización cuenta con un papel estratégico por su nivel de autoridad, que lo coloca como el líder responsable de establecer unidad de propósito, dirección y ambiente propicio para lograr que la organización en su conjunto se involucre para lograr alcanzar los objetivos propuestos, así como contribuir de manera significativa a la innovación y expansión de su organización. Lograr esto no es fácil, requiere que el directivo cuente con una serie de habilidades, conocimientos y actitudes que lo lleven a desempeñar con éxito su cargo.

Uno de los retos que ha enfrentado la psicología de las organizaciones ha sido la identificación, medición y evaluación de aquellas capacidades, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que estas personas por su alto grado de responsabilidad deben poseer.

Tradicionalmente el análisis de puestos ha sido el instrumento metodológico básico para determinar las funciones y responsabilidad del ocupante del puesto y en consecuencia definir el perfil psicológico requerido.

Sin embargo, autores como Arias y Heredia (1999) afirman que dicho instrumento ha sufrido un desfase, se ha convertido en un instrumento anacrónico que no responde ya a las necesidades presente y futuras de la organización. Por su parte, Mertens (2002) indica que tradicionalmente la empresa organizaba el trabajo con el fin primordial de responder al proceso de producción y que por lo mismo era de suma importancia describir las tareas por *puesto*. La tendencia actual, en tanto que la organización del trabajo se orienta a la demanda del mercado, es describir las funciones derivadas de los objetivos de la empresa y del área de ocupación. Hoy la efectividad, ayer la eficiencia.

Vargas (2002 a) reseña que en la década de los 80's empieza a darse impulso y desarrollo al análisis ocupacional, instrumento originalmente aplicado a las estadísticas laborales de tipo gubernamental que proporciona una clasificación de datos e información sobre las ocupaciones, que a la fecha ha derivado en diversas metodologías que desplazan al análisis de puestos.

Este mismo autor indica que la introducción del análisis ocupacional a las organizaciones se da en el contexto de un nuevo paradigma que obedece a la evolución del mercado, las tendencias tecnológicas y la transformación en la organización del trabajo que a nivel mundial están ocurriendo, esto es Competencia Laboral, término construido para identificar las capacidades demostradas por una persona en situaciones concretas de trabajo.

Desde la óptica de los recursos humanos este enfoque ofrece diversas ventajas a las organizaciones, como por ejemplo, contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo y en consecuencia orientar sus estrategias de

capacitación, agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y selección de personal. Otra ventaja es que se vincula directamente con los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000, que estipula que el personal que realiza el trabajo que afecta la calidad del producto o servicio debe ser *competente* contando con la educación, entrenamiento, habilidades y experiencia adecuados.

Mertens (2002 c) describe las principales aproximaciones teóricas sobre competencia laboral: el análisis funcional, el análisis conductista y análisis constructivista. El primero se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo para niveles operativos porque se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados por el personal. Es este el marco teórico en el que se fundamenta el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) para evaluar y certificar al personal de una organización.

El análisis conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización, desempeños que no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de las personas que se han destacado en las organizaciones, aproximación que se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que las hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. (Ibidem).

En tanto que el análisis constructivista define las competencias del personal a partir de un análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización, método orientado al desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Mertens (2002 c) orienta sobre la manera en que las organizaciones pueden adecuar estos enfoques para instrumentar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral: Es posible adoptar uno de los tres enfoques, o bien, combinar dos o los tres métodos según las necesidades de la organización, dando como resultado un modelo estratégico de recursos humanos flexible y único a la medida de cada organización; sin que lo anterior implique contradicción, puesto que el análisis funcional se refiere a las competencias técnicas aplicadas a los procesos y al producto contextualizadas en el mercado de trabajo. En tanto que el análisis conductista se relaciona con las competencias clave de la organización y aquellas capacidades y habilidades consideradas como alto desempeño, teniendo como foco principal la innovación y la competitividad, es decir, buscar ser el mejor dentro del mercado.

Relacionado con nuestro tema, se encontraron autores como Alles (2002), De Ansorena (1996) y Grados (2004) que proponen procedimientos similares para elaborar el perfil de competencias a nivel gerencial así como diversas técnicas para la identificación de éstas, todas ellas en el marco del análisis conductistas, sin embargo, eluden las competencias técnicas, o bien, omiten el marco teórico en que la

administración científica contextualiza la función gerencial. Es decir, los principios administrativos de planeación, organización, integración, dirección y control.

Dada la singularidad de enfoques en competencia laboral, la diversidad de sus técnicas y la complejidad que implica la identificación de las competencias para un perfil directivo bajo este enfoque, nos parece importante ofrecer a partir de nuestra investigación bibliográfica, las bases teóricas, administrativas y psicológicas que coadyuvan en la elaboración de perfiles directivos, sin particularizar en alguna actividad o sector productivo en especial.

En el primer capítulo abordamos la definición clásica de la empresa, su fundamento social, para posteriormente sintetizar los cambios que han caracterizado a las organizaciones del siglo XXI, sus tendencias y estrategias para sobrevivir así como los valores que le dan soporte. También se revisaron a los teóricos de la administración moderna que enmarcan la función directiva en la empresa. Finalmente se aterriza en los teóricos de la psicología organizacional que han desarrollado el tema de las habilidades gerenciales.

En el segundo capítulo se podrá apreciar el enfoque de competencia laboral desde varios ángulos: sus orígenes, las aproximaciones teóricas desarrolladas por los países pioneros y, por supuesto, el modelo mexicano; también se explica brevemente los 4 subsistemas que lo integran, sus fines específicos y su relación con las normas ISO 9000:2000.

En el tercer capítulo abordamos dos temas para el desarrollo de nuestra propuesta. Por una parte, se muestran los fundamentos del análisis de puestos tradicional para ejecutivos. Por la otra, se describe la introducción que ha tenido el análisis ocupacional en las organizaciones en el marco del análisis funcional y sus correspondientes técnicas.

Se propone en el cuarto capítulo un procedimiento para diseñar un perfil directivo *ad hoc* a cualquier organización y nivel jerárquico, estructurado por 3 esferas: las estratégicas, las gerenciales y las técnicas. Lo anterior, derivado de nuestra investigación bibliográfica, donde autores como Castro Bedolla (2002) Mertens (2002 a), Grados (2000), Alles (1999) y Arias y Heredia (1999) resaltan el perfil de competencias en el marco del análisis conductista.

Para la identificación de cada una de estas competencias se mencionan las técnicas requeridas. En forma especial se propone un cuestionario que tiene como finalidad fundamentar la identificación de las competencias conforme a las funciones y nivel jerárquico.

## CAPITULO 1

### LA ORGANIZACIÓN Y SUS DIRECTIVOS

#### 1.1. Concepto de organización

Una definición clásica de las organizaciones es la siguiente: "son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo". (Daft, 1998, p. 11)

Porter, Lawler y Hackman (citado en Rodríguez, 1999, p. 39) amplían su definición de la siguiente manera: "...están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios... los componentes fundamentales que la constituyen son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir".

La importancia de las organizaciones en nuestra civilización ha sido enfatizada por Drucker (1999), quien considera que la empresa justifica su existencia en la medida en que se responsabiliza del progreso económico organizado, garantiza la subsistencia del hombre, impulsa el mejoramiento humano y la justicia social. Es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos.

Otra perspectiva similar que observa positivamente lo que las organizaciones contribuyen a la sociedad es Daft (1998), quien indica que a través de ella se reúnen los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados, se producen bienes y servicios con eficiencia, se facilita la innovación, crea valor para los propietarios, clientes y empleados, encauza los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

Con una visión crítica, Rodríguez (1999) acota que las organizaciones son el verdadero imperio de hoy, ya que se mueven en espacios transnacionales, totalmente abiertos y llegan con su influencia hasta los más recónditos lugares, moldeando hábitos, valores, religión, cultura; en resumen, se apropian de la sociedad. En su interior, cada organización requiere conformidad, obediencia y subordinación a las metas establecidas, por lo que la despersonalización y la especialización son las características que las organizaciones modernas han exigido a los individuos, quienes al tener necesariamente que asumirlas se ven inmersos en situaciones generadoras de estrés y alineación.

Arias y Heredia (1999) consideran que llevar a la práctica la humanización del trabajo es el papel mas importante de las empresas modernas, ello implica que las organizaciones, y sus directivos, serán exitosos en la medida en que se fijen como misión servir a la sociedad, propiciar y fomentar las potencialidades, los talentos y habilidades humanas, así como elevar la calidad de vida de sus trabajadores.

### 1.1.1. Estructura

Por tener la organización una imagen vigorosa y cada vez con mayor presencia en nuestra sociedad, ésta ha generado diversas disciplinas que la estudian y analizan desde diversos ángulos, mismas que han logrado delinear algunas características básicas que a continuación se resumen.

Una de las características principales de una empresa es la jerarquización y categorización tanto de sus funciones como de las personas que las representan, este procedimiento sirve para comprender la estructura o configuración de la empresa.

La estructura que las organizaciones modernas han adoptado, es un símil de otras instituciones mucho más antiguas como el Estado, la iglesia o el Ejército, que se distinguen por una estructura de tipo piramidal, que revela el nivel de autoridad y responsabilidad que tiene cada uno de los miembros que la integran. Sin embargo, la tendencia de este tipo de estructura empresarial está cambiando.

Para Drucker (1975), el término "organización" es relacionado o equiparado con la estructura formal de la empresa, la cual sólo está constituida por los gerentes y sus funciones. En un esquema tradicional, el primer nivel está destinado al Director General, el siguiente nivel a los ejecutivos y el tercer nivel a los gerentes y/o ejecutivos operativos.

En cambio, Alles (1999, p.117), propone una clasificación de las jerarquías de la organización considerando a todos sus miembros, porque los nuevos tiempos exigen valorar a todos los integrantes de la empresa, independientemente del lugar que ocupe en la misma. Esta autora define la estructura de la empresa de la siguiente forma:

Otro tipo de estructura que se observa en las organizaciones, se refiere a la estructura funcional, es decir al conjunto de actividades y conocimientos especializados en que se subdivide la organización para lograr sus objetivos. (Rodríguez, 1999)



Cargos más frecuentes. Alles 1999.

Arias y Heredia (1999) comentan que los cambios estructurales, jerárquicos y funcionales, que las organizaciones modernas han presentado en las últimas dos décadas, son parte de sus tendencias y estrategias para sobrevivir. A través de un cambio planificado han transformado la configuración de sus estructuras, de piramidales con varios niveles jerárquicos, hacia una marcada tendencia al achatamiento con disminución de niveles. Esto es, que las empresas con mayor visión del futuro han sustituido los departamentos funcionales por equipos diseñados ex profeso para solucionar problemas específicos, o equipos permanentes que cuentan con la asesoría de especialistas.

Estos autores enfatizan que la división del trabajo empieza a ser obsoleta, las empresas ya no requieren de personal especializado sino polivalente, que pueda desempeñar varios trabajos con predominio de actividad intelectual más que manual, por lo que la transformación en el rol de los trabajadores ha cambiado de controlados a facultados para tomar decisiones (planear, ejecutar y controlar) y el de los directivos, de controladores a jefes formadores.

### 1.1.2. Tipos

Se refiere a la organización formal e informal. La primera responde a un diseño racional previo, con la finalidad de que la organización logre sus objetivos de la forma más eficaz y eficiente posible; para ello establece un objetivo común, un sistema fluido de comunicación, una ligazón jurídica, con una definición de las líneas de autoridad y de funciones, bajo el principio de que los miembros que la integran trabajen en un sentido convergente, cooperativo y sinérgico, este tipo de organización está representada por el organigrama de la organización. (Rodríguez, 1999).

En el segundo tipo, la organización informal, no diseña objetivos explícitos porque éstos surgen de manera espontánea, sus miembros pueden pertenecer a distintos niveles y áreas funcionales, difíciles de controlar por parte de la dirección. Este tipo de organización nace con la finalidad de cubrir las deficiencias y lagunas que se producen desde el punto de vista psicológico al operar la organización formal. El riesgo que conlleva este tipo de organización es que puede producir un cortocircuito y bloquear a la organización. (Rodríguez, 1999).

### 1.1.3 Sistema

Para comprender a la organización como un todo, es necesario visualizarla como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo. Daft (1998).

Este autor indica que cuando nos referimos a los elementos interactuantes significa que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente para lograr sus objetivos; esto es ver a la organización como un sistema cerrado, que no depende del exterior, que es autónomo. En tanto que la necesidad de la organización por consumir y exportar recursos del ambiente nos hace ver a la organización como un sistema abierto, dependiente de su ambiente.

Daft (1998) y Rodríguez (1999) coinciden en afirmar que la sobrevivencia de las organizaciones en el mundo, necesariamente implica que se definan como un sistema abierto, en permanente proceso de retroalimentación con el exterior, ya que cada día son más rápidos los cambios que se producen en los mercados, tecnología, legislación, políticas de los gobiernos y educación de los ciudadanos como consumidores, lo que obliga a las empresas a tener fronteras dúctiles y permeables que faciliten dicho proceso.

## 1.2. Las organizaciones en el siglo XXI

Uno de los movimientos económicos que ha afectado sustancialmente a las organizaciones en las últimas décadas, ha sido la globalización económica, ya que implica una apertura en los mercados y una eliminación de las barreras geográficas, donde las empresas ya no compiten contra empresas que se encuentran en su propio país, sino incluso localizadas en otro continente. De ahí, que todo este nuevo orden mundial ha generado una serie de cambios en las reglas de hacer negocio; y requiere que las empresas se adapten a estas nuevas condiciones para sobrevivir.

A la par, las ciencias administrativas se han avocado a generar modelos, teorías y conceptos que fundamenten este nuevo paradigma y que hoy día

representan los valores en que se basa la nueva cultura empresarial. Estos conceptos merecen a nuestro criterio ser puntualizados de manera sucinta con la idea de justificar el presente trabajo. A nuestra consideración los más relevantes son: competitividad, productividad, calidad, capital intelectual y estrategia.

### 1.2.1. La competitividad

La competitividad es “la posibilidad de compararse... y aventajar a otras personas y empresas en cuanto a ciertos indicadores escogidos: conocimientos, habilidades, experiencia, precio, calidad, oportunidad y así sucesivamente”. (Arias y Heredia, 1999, p. 67).

Benavides (2002, p. 71) prepondera el tiempo como elemento primordial de la competitividad: “la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo”.

Mertens (1996) y Benavides (2002) mencionan que en este contexto de globalización, se establecen parámetros de competitividad en torno a la calidad de productos y servicios donde el cliente y su satisfacción son el foco principal. De esta manera, las empresas se ven sometidas a generar ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas o competencias claves, son las características que representan el sello distintivo de la empresa, aquello que la diferencia de sus competidores y que además tiene bajas probabilidades de plagio. Como competencias clave se encuentran: aspectos tecnológicos únicos, nuevas bases de conocimientos, formación y capacitación, experiencia, capacidad de innovación y adaptación, conocimiento del mercado y sistemas de motivación. (Mertens, 1996).

Las competencias clave, adquieren drásticamente una importancia vital para permanecer en el juego de la economía, porque se consideran en su conjunto como un valor agregado de naturaleza “virtual”, ya que no pertenecen a la rígida cadena productiva formada por proveedores, trabajadores, instituciones de investigación, consumidores, etc. (Mertens, 1996).

### 1.2.2. La productividad

La productividad es un tema de interés no sólo para las organizaciones sino también para el gobierno, porque el nivel de vida de una sociedad y su grado de desarrollo económico dependen de la cantidad de bienes y servicios que estén a su disposición. Un país con índices de pobreza refleja, entre otras cosas, la baja productividad de las organizaciones, ya que se afirma que cuando la organización

mejora, la sociedad en conjunto eleva su calidad de vida. (Werther y Davis, 2000).

La empresa, siendo una unidad económica con personalidad propia, se especializa en la producción de bienes y servicios. Para ello, utiliza una serie de factores productivos y se organiza mediante la división del trabajo. Los factores productivos elementales son el trabajo, la maquinaria, los bienes de equipo, materiales auxiliares y la materia prima, que en conjunto realizan el proceso de producción, es decir la extracción, transformación o elaboración de los productos terminados que sirven para satisfacer necesidades humanas.

Técnicamente productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. (Werther y Davis, 2000).

La productividad implica eficacia y eficiencia. La eficacia es el cumplimiento de objetivos. La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. (Koontz y Weihrich, 1998).

Mertens (2002 b, p. 9) define: "La productividad expresa la eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos o activos. Responde a la pregunta: ¿qué resultados estoy obteniendo de los procesos, de la maquinaria, el equipo las instalaciones, los insumos, la mano de obra?" Sugiere que para diseñar indicadores de productividad se deben considerar los siguientes aspectos: el costo, la calidad, el diseño y el servicio al cliente, factores que deben adaptarse a circunstancias distintas. Recomienda también cambiar de indicadores cuando éstos se "agoten" o cuando aparezcan nuevas exigencias en el mercado, establecer parámetros o metas altas y poner énfasis en las competencias clave.

Dentro de las causas de una baja productividad de acuerdo a Koontz y Weihrich (1998), se encuentran: 1. Trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total; 2. Recorte de investigaciones y énfasis en resultados inmediatos. 3. Mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve poco ambiciosos; 4. Ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales y, 5. La mala administración.

Otro autor que aborda el tema es Mertens (2002 a), quien indica que son cuatro los cambios que están transformando el desempeño efectivo del personal: 1) el aumento en la complejidad del trabajo por la exigencia del mercado en la calidad, servicio al cliente, innovación del producto y reducción de costo; 2) la aceleración de las innovaciones técnicas y cambios en las formas de organización; 3) la atención de situaciones imprevistas en detrimento de acciones rutinarias y predeterminadas y 4) la expectativa de las personas de mejorar su nivel de vida por medio de la formación y el reconocimiento de su experiencia.

Relacionado con nuestro tema, diremos que es el directivo quien con sus conocimientos y experiencia eleva la productividad a través de la reducción de costos, ahorro de recursos escasos, búsqueda de nuevas tecnologías que mejoren las utilidades de la organización, etc., es decir, que a él le corresponde mejorar la organización mediante el uso eficaz y eficiente de todos los recursos, en especial el humano.

### 1.2.3. La calidad

Arias y Heredia (1999) afirman que ante una economía de libre mercado con amplia oferta de productos o servicios, las empresas que logren sobrevivir serán aquellas que ofrezcan la mejor calidad al más bajo costo y con el mejor servicio.

Pero, ¿qué significa calidad en el contexto de las organizaciones? Desde su introducción al mundo empresarial Edwards Deming, precursor de este enfoque en la década de los 50's, dicta a los japoneses que el cliente es la parte más importante de la línea de producción, por lo tanto no basta con hacer su producto y tratar de venderlo sino rediseñarlo y poner el proceso bajo control con calidad creciente. (Koontz y Wihrich, 1998).

Deming trabaja para lograr que todos aquellos datos que generan las empresas en sus procesos de producción, se conviertan en información que permita reducir al mínimo los defectos de un producto, mejorando sus procesos y eliminando los rechazos, cargas de trabajo y recuperación. Para Deming calidad es " ... un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado [ ... ] es lo que el cliente desea y necesita". (Arias y Heredia, 1999, p. 171).

Otra figura relevante de la Calidad es Joseph Juran, contemporáneo de Deming, quien desarrolla el concepto Administración de la Calidad. Para él la calidad es la educación al uso, a su vez éste es juzgada por el receptor del servicio, no es determinada por el productor. También establece una clasificación de calidad: calidad de diseño, de conformidad, en habilidades y en el servicio. (Arias y Heredia, 1999, p. 172).

Su modelo se distingue porque enfatiza la responsabilidad de cada empleado para lograr la calidad. Para Juran, calidad son aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente, en donde un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas, es un cliente satisfecho. (Crainer, 1997).

De la década de los 50's al día de hoy, la cultura de la calidad ha desarrollado sistemas administrativos como son: los inventarios justo a tiempo,

los círculos de calidad, el control estadístico de los procesos, las operaciones a prueba de errores y la mejora continua. (Colunga, 1995).

El logro más sobresaliente en la administración de la calidad ha sido la publicación de las normas que determinan cuáles son los requisitos que establece un sistema de calidad, emitidas por International Standards Organization (ISO), versión ISO 9000:1994.

Las normas ISO 9000 representan el movimiento de aseguramiento de la calidad con énfasis en la documentación, que a diferencia de versiones anteriores, ofrece estándares de aplicación general y no sólo de tipo técnico y específico. (Esponda, 2001).

Sin embargo, es importante aclarar que las normas tienen la cualidad de no ser obligatorias sino voluntarias, por ello las empresas pueden o no incorporarlas a sus procesos, que en este último caso, la organización corre el riesgo de disminuir sus ventajas competitivas.

Se diseñaron estas normas, entre otras cosas, debido " a las prácticas indiscriminadas de comercio y del ejercicio de la dirección y administración de las organizaciones, que por lo general conducían a una diversidad de "calidades" de dudosa naturaleza, por lo que se dio paso al diseño y establecimiento de los principios y normas de gestión y operación, que de manera obligatoria (si se adopta la cultura de calidad total) determinan las características que deben poseer los sistemas administrativos, y principalmente los procesos que se emplean para generar los bienes y servicios". (Cano y cols. 2001, p.1).

Colunga (1995, p. 18), integra en perspectiva el concepto de calidad de acuerdo a Deming, Juran, Crosby y las normas ISO 9000, quienes establecen que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad y que por razones prácticas, "calidad es cumplir con los requerimientos negociados", entendiendo por requerimientos como las características solicitadas por el cliente.

#### 1.2.4. El capital humano

El capital humano es un término que ha permitido la redefinición de los recursos humanos en las organizaciones, concepto que tiene su origen en 1992 con Gary Stanley Becker, profesor de economía en la Universidad de Chicago, quien recibe el premio Nobel de Economía por sus teorías sobre capital humano. Bajo este concepto, los trabajadores se convierten en los activos más importantes de una empresa, por lo que se deben valorar, medir y desarrollar para su rentabilidad. A

partir de esta perspectiva se emplea el término de capital intelectual o talento humano. (Friedman, Hatch y Walker, 2000).

Mertens (2002 a, p. 9) amplía este concepto a diez años de su introducción al ámbito organizacional: "...se emplea para establecer una relación entre la inversión que la organización hace en el desarrollo de sus recursos humanos, fundamentalmente a través de la educación y la formación, y el beneficio que esta inversión genera tanto para la organización como para el individuo...En un contexto estratégico, se está empleando en las organizaciones para medir el acervo de la capacidad y talento humano con que se cuenta en la empresa. Aquí, la competencia laboral funge como uno de los más importantes instrumentos para medir y desarrollar este acervo y permite establecer estrategias de cómo conservar y renovar el capital humano"

Un estudio realizado por Welbourne y Andrews en 1996, menciona las estrategias que las empresas usaron para lograr la supervivencia, e incluso expansión en los últimos 10 años, que consistía en la elaboración de programas para desarrollar y motivar al personal, ligar la remuneración y la promoción al desempeño individual, evitar la rotación de personal, tener planes de formación y fomentar un nivel alto de empleados fijos así como definir estrategias e incluso su propia misión considerando a los empleados como una de sus principales ventajas competitivas. (Friedman, Hatch y Walker, 2000).

De esta manera, ahora la atención se centra en el recurso humano y sus potencialidades, dando paso al concepto de capital humano, donde las economías de libre mercado reconocen su importancia, por considerar que "todos los países desarrollados son economías basadas en el conocimiento... y que la capacidad para seguir siendo competitivos depende del conocimiento y aptitudes de la fuerza laboral". (Gonczi, 1997, p. 70).

Dicho en palabras de Arias y Heredia (1999) las organizaciones de hoy deben formar a las personas: planearlas, propiciarlas, controlarlas y evaluarlas para lograr su alto desempeño en tareas que eleven su competitividad.

### 1.2.5. La estrategia

Estrategia se deriva de la palabra griega *strategia*, que denota dirección militar "algo que se realiza fuera de la vista de un enemigo" (Crainer, 1997). En la administración moderna fue incorporada y desarrollada por Igor Ansoff en la década de los 60's.

Una clasificación de las estrategias que permite comprender los múltiples elementos que las organizaciones tienen que desarrollar para lograr sus objetivos, las describe Steiner (1983) de la siguiente manera:

- a) Estrategias del producto.- Se refiere a la naturaleza del producto de línea, el desarrollo o elevación de la calidad de un producto; eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto de línea.
- b) Estrategias de mercadotecnia.- Son los canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.
- c) Estrategias financieras.- desmantelación de los bienes no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica y gastos de instalación.
- d) Estrategias de modelo organizacional.- Dependiendo del modelo que adopte cada empresa: su misión, valores, políticas, tipo de autoridad, el diseño y estructura de los puestos, etc.
- e) Estrategias de personal .- Se refiere a las relaciones que establece la empresa con el sindicato, las políticas de compensación, capacitación, evaluación y contratación.

Un enfoque más integrador de este concepto es la planeación estratégica, enfoque administrativo que ha logrado permanecer vigente porque fomenta la predicción de diversos escenarios y la metodología para hacerles frente y lograr el objetivo primordial de sobrevivencia más que rentabilidad. (Crainer 1997).

Ha funcionado en la organización porque persigue movilizar todos sus recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo. Los elementos de este enfoque son: (Vega, 2003).

a) Misión.- Indica la razón de ser de la empresa y responde a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos?, ¿para quién lo hacemos? y, ¿a través de qué lo hacemos?

b) Visión.- Se refiere a la proyección de la empresa, aquello que se desea ser a largo plazo. Las preguntas básica para su elaboración son: ¿Qué y cómo queremos ser?, ¿qué deseamos lograr?, ¿cómo queremos que nos describan?, ¿cuáles son nuestros valores prioritarios?, ¿qué valor queremos que nos distinga? y ¿hacia dónde queremos cambiar?

c) Análisis de los riesgos y oportunidades del entorno social.- Se investigan, estudian y analizan todas las oportunidades de mantenimiento y expansión de la organización, así como todos los elementos que pueden amenazar esas oportunidades. Lo anterior, derivado de un análisis económico, político, social y cultural.

d) La identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas.- Se refiere a las fuerzas y debilidades que, derivado de un autoanálisis organizacional, indicarán los obstáculos que tendrá que enfrentar la organización para cumplir con sus objetivos.

e) Definición de los objetivos estratégicos.- Es el resultado que se requiere lograr en una organización, responde a la pregunta: ¿qué debe ocurrir para considerar que se ha tenido éxito?

f) Establecimiento de programas y metas de trabajo.- Es el documento en el que se ven reflejados las actividades y el período de tiempo en que deben realizarse y medirse los objetivos estratégicos. En cuanto a su determinación deben responder a la pregunta: ¿qué acciones vitales debe realizar la organización para obtener los resultados esperados?

En este sentido, los indicadores son una herramienta esencial para la evaluación de la Planeación Estratégica, una clasificación que ilustra la diversidad de indicadores es la siguiente:

- Los indicadores de impacto, evalúan el alcance en el cumplimiento de los objetivos.
- Los de cobertura evalúan el volumen de atención a una población.
- Los de eficiencia evalúan el aprovechamiento de los recursos.
- Los de calidad evalúan la pertinencia en que recibe el usuario el servicio así como su satisfacción.

Hemos descrito aquellos conceptos que consideramos implican la nueva cultura laboral bajo el contexto de la globalización. Conceptos que como ya hemos mencionado, han trastocado de manera importante el mundo de las organizaciones. Ahora bien, nos parece relevante mencionar que el rol directivo, también ha sido materia de estudio, tanto por su posición y responsabilidad como por la complejidad en la definición de sus funciones y formación.

### 1.3. El directivo

Un ángulo sencillo pero significativo aportan Arias y Heredia (1999, p. 40) para denotar el papel del directivo de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, "dirigir tiene los siguientes significados; guiar, mostrar las señales de un camino, encaminar las intenciones y las operaciones hacia un determinado fin; gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión". Este autor recalca el uso tradicional de la palabra directivo para referirse a los dueños y gerentes, es decir a las personas localizadas en la cúpula organizacional.

Koontz y Wehrich (1998) indican que el papel de la gerencia se encuentra enmarcado en la administración, en el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Estos autores no hacen distinción entre términos como directivo, gerente, ejecutivo y supervisor para referirse a quienes representan la autoridad organizacional, porque todos ellos se distinguen principalmente por ejercer funciones administrativas.

### 1.3.1. La función gerencial

Desde su nacimiento en 1911 con la publicación de las teorías de Taylor, las Ciencias Administrativas han logrado desarrollar diversos modelos o sistemas administrativos, en donde es importante resaltar que todas ellas aceptan explícita o implícitamente que la gerencia debe ante todo encauzar sus funciones a través del proceso administrativo de: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Koontz y Wehrich (1998) afirman que para facilitar el análisis de la administración organizacional es de gran utilidad dividirla en estas 5 funciones, en las que también se fundamenta la función directiva de las organizaciones. Conceptos que enseguida puntualizamos desde la perspectiva gerencial, según estos mismos autores.

**Planeación.-** Es la selección de la misión y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos. Función que requiere de capacidad para tomar decisiones.

**Organización.-** Es el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles o actividades que cada uno de los individuos de un grupo de trabajo debe realizar en forma coordinada para lograr el cumplimiento de las metas previamente establecidas. Esta función debe propiciar un entorno favorable para el desempeño humano, donde el punto clave es el tipo de labores por ejecutar y la asignación de las personas indicadas para realizarlas.

**Integración del personal.-** Función que consiste en llenar y mantener ocupados los puestos considerados por la estructura organizacional y que conlleva la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, estadística del personal disponible, reclutamiento, selección, capacitación del personal, etc.

**Dirección.-** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Función que se

relaciona con el aspecto interpersonal de la administración y la capacidad de liderazgo.

Control.- Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección.

Una diferencia entre los directivos de acuerdo al nivel jerárquico que ocupan, se relaciona con el tiempo que dedican a cada una de estas funciones. Por ejemplo, los administradores de alto nivel se dedican más tiempo a la planeación y la organización que los administradores de nivel inferior o medio. La dirección a su vez consume gran parte del tiempo a los supervisores de primera línea, en tanto que la diferencia en el tiempo destinado al control varía sólo ligeramente entre los administradores de los diversos niveles. Otras diferencias se relacionan con el alcance de su autoridad así como los tipos de problemas a los que se enfrentan. (Ibidem).

Peter Drucker (1975), considerado como el precursor de la Administración por Objetivos, describe las funciones gerenciales enmarcadas en la estructura jerárquica de la empresa.

- La Gerencia Superior, constituida por una o dos personas catalogados por su misma relevancia como altos ejecutivos, cuyas funciones principales son: analizar el negocio de la compañía, desarrollar y fijar objetivos generales, tomar decisiones básicas para alcanzar los objetivos, comunicar los objetivos y las decisiones al nivel inmediato inferior, educar al personal gerencial para que vean el negocio como un todo y ayudarles a desarrollar sus propios objetivos, cotejar el desempeño y las realizaciones con los objetivos, revisar y modificar los objetivos según lo exijan las circunstancias, finalmente, tomar decisiones en cuanto al personal gerencial.
  
- La Gerencia Inferior, esta conformada por un conjunto de gerentes cada uno con funciones heterogéneas, es el nivel donde se hacen responsables de los resultados finales de la empresa, donde se hace la contribución visible y mensurable para lograr el éxito de la empresa.

Finalmente, para definir a quien nos referimos como los *directivos de la empresa* citamos a Drucker (op. cit., p. 267), quien nos orienta de la siguiente manera: "una definición tradicional de administrador es aquella que indica... asume la responsabilidad del trabajo de otros... sin embargo, parecería apropiado destacar que el primer criterio de la identificación de las personas de una organización que asume responsabilidades administrativas no es el mando sobre

los individuos, sino la responsabilidad por la contribución, la función más que el poder, debe ser el criterio distintivo y el concepto organizador”.

En síntesis, el nivel gerencial implica la máxima exigencia, responsabilidad y contribución a la empresa. Es sin lugar a dudas el cerebro de la empresa, un elemento especial de los recursos humanos de la organización. Al interior de toda empresa sus decisiones son vitales, ya que de ellas depende, en el mejor de los casos la supervivencia y expansión de la organización, o para desgracia, su extinción. En palabras de Drucker (1975) es el recurso básico de la empresa, el más caro y el más escaso.

Lo anterior, nos da a entender que el alto desempeño gerencial no puede darse a través de su profesionalización, la función gerencial es el resultado de diversas líneas convergentes: experiencia, inversión en su capacitación y desarrollo, cualidades intrínsecas y conocimientos formales, entre otras.

### 1.3.2. Las teorías gerenciales

A principios de los años 30's se da a conocer el Efecto Hawthorne, que resaltaba una relación entre el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores en la medida en que percibían que la gerencia se preocupaba por su bienestar. La descripción de este fenómeno psicológico basado en observaciones realizadas en una planta eléctrica en la ciudad de Chicago en Estados Unidos, trajo como consecuencia que se prestara atención al estudio de las complejas relaciones humanas en las organizaciones.

A este respecto, las teorías gerenciales proporcionan una serie de postulados que explican que los ejecutivos, en su papel de autoridad, establecen la dinámica de las organizaciones a partir de sus valores, creencias, principios y dogmas basados fundamentalmente en la naturaleza del hombre y su relación con el trabajo. (Arias, 1999).

Dentro de las funciones de los ejecutivos está el diseñar las políticas, las normas y los procedimientos de la empresa así como coordinar esfuerzos y motivar a su personal, lo que reflejan las teorías gerenciales es que la efectividad de estas funciones radica en las expectativas que tienen los ejecutivos acerca de la conducta humana.

A continuación se explicarán estas teorías apoyados en Arias (1996) y Arias y Heredia (1999).

### 1.3.2.1. Teoría X

La teoría X, elaborada por McGregor en 1969, se relaciona con un sistema organizacional de tipo autoritario-explotativo, el cual se da cuando los ejecutivos suponen que: a las personas no les gusta trabajar, sólo lo hacen por dinero, carecen de iniciativa y son irresponsables.

Lo que derivan en ciertas políticas organizacionales como son: Darle al trabajador tareas simples y repetitivas, vigilarlo de cerca y establecer controles estrechos, reglas y sistemas rutinarios. Con un orden de ideas de este tipo, los ejecutivos esperan que el trabajador logre alcanzar los estándares que se le han fijado.

El papel del ejecutivo es claro: el jefe es quien toma las decisiones importantes y ordena lo que se tiene que hacer; estará preocupado por controlar y supervisar hasta el mínimo detalle, con pocas opciones para planear.

### 1.3.2.2. La Teoría Y

Otra teoría que explica la importancia con que los ejecutivos operan bajo los supuestos de la naturaleza humana en las organizaciones, es la teoría Y propuesta por McGregor en 1969, basada en los trabajos de Chris Argyris en 1957, en el trabajo de Miles en 1966 llamado modelo de recursos humanos y en el modelo de Likert en 1968, que explica cómo funciona un sistema participativo. En síntesis se basa en que: la gente tiene iniciativa y es responsable, quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de ejercitar autocontrol, autodirección y posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo. Esta forma de pensar trae como consecuencia una serie de políticas como son:

Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, que los subalternos participen en las decisiones y que el jefe trate de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales ejerzan su autocontrol y autodirección.

Con este modelo de administración de personal, la dirección de la empresa espera que la calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados, éstos a su vez ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización y su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

### 1.3.2.3. La Teoría Z

La teoría Z, propuesta por Strauss y Sayles en 1968, explica un sistema organizacional de tipo humano-relacionista, el cual se da cuando los ejecutivos suponen que: la gente quiere sentirse importante, ser informada, pertenecer a grupos así como que se le reconozcan sus méritos.

Lo que derivan en ciertas políticas organizacionales como son: ensalzar el trabajo bien hecho, informar a los subordinados, lograr que la gente se sienta importante, establecer un espíritu de gran familia y vender las ideas.

Con este orden de ideas, los ejecutivos esperan que el trabajador esté más satisfecho y por ende produzca más, sea más cooperativo y tenga una resistencia menor a la autoridad.

La diferencia entre la teoría X y la teoría Z es más de grado que de forma, pues afirma Arias (1996) que en realidad la teoría Z es la teoría X pero refinada, con un componente social donde el papel del ejecutivo es pensar, vender la idea, motivar y convencer al empleado para que ejecute sus ideas. La experiencia es la siguiente: ser cortés y persuasivo produce más que ser demandante y autoritario. El foco principal es el trabajo no la persona.

Ahora bien, una diferencia fundamental entre la teoría Z y la teoría Y es que en tanto la teoría Z privilegia la productividad, la teoría Y busca la satisfacción del trabajador. Arias (1996) lo representa de la siguiente forma:

Teoría Z

Necesidades → Satisfacción → Producción.

Teoría Y

Participación → Mayor producción → Satisfacción

Las teorías X,Z,Y son eso, teorías que se han derivado de estudios, investigaciones y observaciones en la cultura empresarial moderna en Estados Unidos. Sin embargo, estos modelos han podido ser reproducidos en lo posible en algunas organizaciones para contrastarlos con la teoría. Arias (1996) comenta que en 1955 una empresa operó bajo la teoría X; en un principio se observó que la producción se elevó, sin embargo, tiempo después decayó a niveles inferiores a los iniciados. En 1967 otra organización modeló la teoría Y; en principio la producción decayó, para luego elevarse a la par que la calidad de los productos.

En este sentido, se puede afirmar que las teorías gerenciales confirman que la ideología de los gerentes con respecto al hombre y su relación con el trabajo y las organizaciones, deriva en políticas que de manera causal determinan el perfil de la empresa, su productividad y la satisfacción laboral de quienes colaboran en ella.

### 1.3.3. Las habilidades gerenciales

Como se ha hecho notar, el papel del ejecutivo es materia de estudio de diversas disciplinas como la administración, la sociología y por supuesto la psicología, principalmente porque sus decisiones, positivas o negativas, repercuten de manera directa e indirecta en la vida de las organizaciones.

Por su parte, la psicología organizacional bajo un enfoque conductista, ha empleado el concepto de habilidades gerenciales para referirse a aquellas cualidades que se relacionan con el buen desempeño directivo en términos de conductas, habilidades y acciones apropiadas.

En este tenor, autores en la materia han propuesto modelos taxonómicos para una mejor comprensión, investigación y estudio del perfil directivo, que de ninguna forma se contraponen al enfoque por competencias, sino más bien se complementa y nos auxilian en su configuración.

Katz (citado en Koontz y Weihrich, 1998) identificó 3 tipos de habilidades gerenciales.

1. Habilidades técnicas. Como los conocimientos y capacidades en cualquier tipo de métodos, proceso y técnicas.

2. Habilidades humanas. Como la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo en condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

3. Habilidad de conceptualización. Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Además de estas habilidades, Koontz y Weihrich (1998) proponen una cuarta habilidad.

4. Habilidad de diseño.- Capacidad para diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan, en contraposición a la idea de sólo detectar y resolver problemas.

En 1992, Gama consideró que un ejecutivo debe poseer las siguientes habilidades: Alto nivel cultural, empuje, capacidad de persuasión, liderazgo, iniciativa, inventiva, ingenio, capacidad de análisis y síntesis, responsabilidad, asertividad, innovación, creatividad, capacidad de planeación a largo, mediano y corto plazo, pensar a futuro, toma de decisiones y fomentar el desarrollo de la organización.

Grados (1992) nos sugiere las dimensiones o áreas a evaluar en los niveles gerenciales, basado en Byham y Cohen, quienes abordan las dimensiones del éxito gerencial observables bajo la técnica de Centros de Evaluación: impacto, energía, habilidad de comunicación verbal, habilidad de presentación oral, habilidad para comunicarse por escrito, creatividad, tolerancia a la tensión, motivación, estándares de trabajo, ambición de carrera y liderazgo.

Sin embargo, Grados (op.cit) expone otras habilidades gerenciales, también observables bajo la misma técnica, y cuyos criterios de calificación están en términos de alto y bajo: Análisis y solución de problemas, programación administrativa, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones, evaluación y seguimiento de resultados, organización administrativa, persuasión, manejo de conflictos y colaboración.

Arias y Heredia (1999) proponen bajo el rubro de competencias, habilidades y conocimientos que deberán cultivar los directivos con alto desempeño; su aportación nos parece relevante ya que está respaldada por estudios y observaciones del mercado internacional así como de experiencia en el contexto nacional. Propugna por un directivo con formación integral, ello implica las siguientes habilidades:

- Habilidad para recabar y analizar información sobre el país, el mundo, la propia organización y sobre sí mismo.
- Habilidad para establecer diagnósticos objetivos y oportunos para la toma de decisiones acertadas.
- Ejercicio constante de la autocrítica y el afán de mejoría permanente.
- El dominio del idioma inglés como mínimo.
- Habilidad para transmitir ideas ante diversos grupos de personas con dicción y lenguaje corporal fluidos y correctos.
- Habilidad para interactuar con las computadoras y los sistemas referentes.

- Habilidades cognoscitivas que se enfoquen a la metodología de investigación y las herramientas matemáticas, así como comprensión de conceptos de economía, sociología, estadística y modelos computacionales.
- Imaginación, creatividad y la conjunción entre diversos conocimientos.
- Flexibilidad mental para adaptarse a cambios rápidos producidos por la obsolescencia de sistemas, procedimientos y puntos de vista que caracterizan el mundo contemporáneo. En sentido inverso, significa no aferrarse a trámites y procedimientos anquilosantes.
- Estudio y apreciación de diversas culturas.
- Centrarse en el establecimiento de estándares, evaluación de logros y medición de los cambios.
- El tipo de liderazgo que debe predominar es el de tipo visionario, esto es: 1) lograr el compromiso de los miembros de la organización para alcanzar la misión de la misma; 2) alta responsabilidad para conducir a su organización; 3) fomentar la motivación, coordinación, capacitación y desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, florecimiento de los talentos individuales e incremento en la calidad de vida; 4) su visión gerencial debe estar centrada en incrementar la competitividad, colaboración y la calidad de vida y, 5) congruencia entre los valores humanos y sociales que predique con su actuación cotidiana.
- Habilidad para negociar y llegar a la confluencia de diversos puntos de vista en un intercambio en el cual todos salgan ganando.

#### 1.3.4. Investigaciones sobre ejecutivos

En la literatura revisada encontramos un estudio relevante realizado por Henry Mintzberg publicado en 1973. Su investigación consistió en observar con cronómetro en mano las actividades de altos directivos de empresas tanto de servicios como de producción. Sus aportaciones tuvieron gran impacto dentro de las Ciencias Administrativas, a tal grado que se le conocen como el Enfoque de los Papeles Administrativos. (Koontz y Wehrich, 1998).

En gran parte se debe a que cuestiona algunos mitos relacionados con la imagen que se tiene de estos ejecutivos, imagen fomentada por los teóricos clásicos de la Administración Científica. A continuación se describen las conclusiones de esta investigación, que por derivarse de observaciones hechas en

el contexto real de trabajo nos parecen relevantes. (Crainer, 1997) y (Codina, 2003).

- La mitad de sus actividades duraban menos de 9 minutos y el 10% apenas y sobrepasaba la hora. De lo anterior se deriva que las actividades de un directivo se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad. Que se orientan a la acción con rechazo a las actividades reflexivas. Lo que concluye: un directivo exitoso no es un planificador reflexivo y sistemático.
- Sin embargo, el trabajo de altos directivos implica la ejecución de variadas obligaciones regulares. Esto da como consecuencia que al participar en rituales, ceremonias y negociaciones, internas y externas, se convierta en una pieza clave para obtener información no oficial que por su status es accesible a ellos.
- El mito de que los directivos necesitan información resumida mediante un sistema de información, contrasta con las observaciones hechas a ejecutivos británicos, quienes en promedio invertían del 66 al 80% de su tiempo en comunicaciones orales. En este sentido, se observó que los directivos favorecen la información de tipo informal (murmuraciones, rumores y especulaciones) bajo el sabio proverbio: los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana.
- Hasta el momento no se puede hablar de una profesionalización para ser directivo, ya que ello implicaría la promulgación de procedimientos o programas sistemáticos cualitativamente determinados, información que por la naturaleza de su procedencia, sólo pueden ser estudiados bajo los conceptos de juicio e intuición.

El modelo de Mintzberg plantea que el trabajo del directivo se puede describir en 10 papeles administrativos o roles, definiendo lo anterior como conjuntos organizados de comportamientos: (Koontz y Wehrich, 1998).

Papeles Interpersonales:

1. Papel de representación (cumplimiento de deberes ceremoniales y sociales en representación de la organización).
2. Papel de líder.
3. Papel de enlace (particularmente con personas e instituciones ajenas a la organización).

#### Papeles de Información:

1. Papel de receptor (recepción de información sobre la operación de una empresa).
2. Papel de difusor (transmisión de información a subordinados)
3. Papel de vocero (transmisión de información a personas ajenas a la organización).

#### Papel de decisión:

1. Papel empresarial
2. Papel de encargado de manejo de perturbaciones.
3. Papel de asignador de recursos.
4. Papel de negociador (en el trato con varias personas y grupos de personas)

Una interpretación de este enfoque la realizó Mertens (2001) al instrumentar el enfoque de competencia laboral en un grupo de ingenios azucareros, en el que enfatiza la importancia de que los gerentes se interrelacionen con sus subordinados y les transmitan información que permita a la organización operar bajo un modelo de gestión del aprendizaje para elevar la productividad, necesario para el enfoque de competencia laboral:

“Ambos planos apuntan a un cambio en el perfil de los roles de los gerentes...Siguiendo el modelo de Mintzberg, los roles correspondientes a las relaciones interpersonales y la transmisión de información adquieren mayor importancia en el gerente. Especialmente el rol de líder en cuanto a idear nuevas acciones para compatibilizar los objetivos de la empresa con la expectativas de los miembros de la organización, que requiere reenfocar los actos cara a cara con el personal para contribuir a crear un ambiente propio para el aprendizaje. Modifica también su rol de enlace interno, requiriendo una mayor interacción funcional con el personal, con un manejo más transparente de información y que guarda estrecha relación con el cambio en la visión sobre la posición jerárquica que ocupa en la organización. El rol de monitor de los procesos se intensifica para el gerente, a fin de identificar problemas y oportunidades en la aplicación de estos modelos de gestión de aprendizaje organizacional”.

Por otra parte y con la idea de proporcionar mayor información sobre investigaciones hechas a ejecutivos, se procedió a realizar una búsqueda en internet encontrando un análisis sobre diversos estudios elaborados por investigadores, realizado por Codina (2003), Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana. Con esta información, sintetizamos los atributos que diversos especialistas encontraron como resultado de sus investigaciones hechas a ejecutivos norteamericanos.

El 77% de las investigaciones menciona que la comunicación es una actividad netamente ejecutiva, que implica en un directivo: saber escuchar, transmitir ideas, hacer presentaciones, tener una excelente comunicación tanto oral como escrita.

El 66% identificó que el manejo y solución de conflictos es una actividad ejecutiva que incluye la identificación, definición y solución de problemas. En el mismo porcentaje de importancia está el manejo de las relaciones interpersonales.

El 55% encontró que el directivo debe ser capaz de establecer planes y metas, con especial respaldo de una visión a corto y largo plazo. En el mismo rango se encuentra la variable de liderazgo que incluye la motivación a otros, la persuasión, entusiasmo, apariencia, escuchar y dar consejos, dar retroalimentación efectiva y habilidad para trabajar bien con otros. La toma de decisiones es otra actividad gerencial que se repite en el 55% de los casos.

El 33% maneja: administración del tiempo, capacidad de delegar el trabajo, dirección de personas y conocimientos (está última principalmente sobre diseño de trabajos), habilidades generales de administración, competencia técnica, conocer el negocio, conocimientos de finanzas, mercadotecnia, contabilidad y ventas.

El 22% identifica la administración del estrés, la experiencia y el desarrollo y utilización del poder e influencia.

La anterior información es sintetizada en el **cuadro No. 1.1**, donde se indican las habilidades directivas que diversos expertos encontraron derivado de sus investigaciones en el mundo empresarial.

De las investigaciones llevadas a cabo con ejecutivos mexicanos, encontramos la realizada por Serralde en 1987 (citado en Duarte, 1995), quien aplicó un test que mide el estilo gerencial.

El perfil general señala que el ejecutivo mexicano es enérgico cuando esta respaldado por la jerarquía, bajo presión se torna errático y poco efectivo, cuidadoso con los detalles, torpe en el trabajo participativo, resistencia al cambio que considera una aberración, busca adaptar el entorno a él y no lo contrario, activo en organizaciones burocráticas, busca reconocimiento a toda costa y también el control. Ejecuta sin planear, no hace un uso constructivo del conflicto, promueve el individualismo y no el trabajo grupal, frente al cambio tiene actitudes de desinterés, analiza en extremo, prefiere cambios estructurales fulminantes que graduales, es agresivo y determinante frente a la amenaza de su status quo.

**Cuadro 1.1. Habilidades Directivas.**

HABILIDADES IDENTIFICADAS	Hunsicker (1978)	Benson (1983)	Prentice (1984)	Margerison y Kakabadse (1984)	Cameron (1984)	Luthans, Rosenkrantz (1985)	Curtis, Winsor (1989)	Whetten (1989)	Revista Harvard Business (1991)
Comunicación									
Manejo y solución de conflictos									
Relacs. Interpers.									
Establecer planes y programas									
Liderazgo									
Toma de decisiones									
Admón. del tiempo									
Delegación									
Dirección de personas									
Conocimientos Admvo.-Finan.									
Admón. del estres									
Experiencia									
Desarrollo y utilización del poder e influencia									
Adaptabilidad al cambio									
Habilidades de emprendedor									
Planificación de carrera									
Autoconocimiento									

Fuente: Codina, J. (2003)

En otro estudio llevada a cabo en una muestra no probabilística de tipo empírico realizado por Díaz González (1998) a 19 gerentes de una empresa trasnacional, se identificaron las características de estilos gerenciales por medio de una variante del test Cleaver (Sistema Thomas).

El análisis estadístico reveló que la mayoría de los ejecutivos mexicanos de esa empresa tienden a ser exactos, disciplinados y cuidadosos del cumplimiento de normas y procedimientos, esperan recibir instrucciones y basan su eficiencia en un desempeño congruente con las políticas o costumbres establecidas. Logran resultados apoyados en lo anterior y en un liderazgo formal e impositivo. No muestran interés en involucrar y motivar a su personal, carecen de habilidades para formar o integrar equipos exitosos. Parecen sólo preocupados por su propio puesto y actividad. La mayoría de los ejecutivos se manifiestan reservados y serios, en ocasiones indiferentes, poco persuasivos y comunicativos. Así mismo tienden a ser versátiles e inquietos, enérgicos y por momentos tensos e impacientes.

En cambio Vega (1993) realizó un estudio para obtener el perfil del gerente a través del test Cleaver, con una muestra de 240 sujetos de nivel gerencial y/o ejecutivo. El perfil general que encontró tenía las siguientes características: en su trato con la gente, es generalmente directo e incisivo, pudiendo ser cortés con la gente en su interés por lograr los resultados. Le gusta trabajar en varios proyectos simultáneamente ya que prefiere actividades variadas, y que el trabajo no sea rutinario. También podemos ver que su trabajo lo desarrolla en forma ordenada y premeditada respetando las normas y procedimientos de la organización.

## CAPÍTULO 2

### COMPETENCIA LABORAL

#### 2.1. Factores que contribuyen al surgimiento del Enfoque de Competencia Laboral

En el capítulo uno hemos descrito brevemente los desafíos que las organizaciones modernas tienen que enfrentar para permanecer en el juego de la economía de mercado, así como el marco en el que se desenvuelve esta dinámica de sobre vivencia, denominada cultura empresarial.

El presente apartado tiene como propósito puntualizar dos factores interactuantes que desencadenan el surgimiento del enfoque de competencia laboral en el mundo: la educación y el trabajo, a la vez que se describen los principios que sustentan el modelo de competencia laboral.

Ducci (1997, p.17) manifiesta que el mercado laboral en las últimas dos décadas en México y en el mundo ha sufrido severos cambios que han generado problemáticas como son: “despidos, desaparición de puestos de trabajo, modificación en los contenidos de los empleos disponibles, creación de nuevos puestos de trabajo, versatilidad de las tareas, rotación de actividades, la polivalencia de la mano de obra, mayor participación en la toma de decisiones y el trabajo en equipo”.

Estos severos cambios en el mercado de trabajo, se derivan principalmente de factores que Mertens (1996) describe bajo el concepto de *transformación productiva*, mismo que a continuación sintetizamos:

#### **Necesidad de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado.**

Las organizaciones de los ochentas empleaban como estrategia competitiva la calidad de sus productos y servicios a través de la mejora de sus procesos; estrategia que, de acuerdo a este autor, se agotó por límite natural. Por lo que, la evolución en los parámetros de competitividad, cada vez con una mayor exigencia y complejidad, ha hecho que las organizaciones ya no dirijan sus esfuerzos a mejorar sólo la función productiva, sino a crear recursos virtuales o intangibles como lo es, entre otros, el desarrollo de la competencia humana.

**La estrategia de productividad y la dinámica de innovación tecnológica, organización de la producción y organización del trabajo.** En el pasado la innovación surge de la ciencia y la tecnología, condición determinante que moldeaba a las empresas en la organización de la producción y del trabajo. En los noventas, por la introducción acelerada de la tecnología informática, empieza a operar otro tipo de relación productiva. Este factor de cambio ha tenido gran impacto en las organizaciones, asegurándose incluso que el éxito o fracaso de las empresas está en la capacidad de su gente para adaptar e instrumentar una tecnología que tiene como

característica ofrecer múltiples opciones con diversos resultados. Ahora, las exigencias de innovación para las empresas implica la capacidad de coordinar varios subsistemas organizacionales: sistemas tecnológicos, administrativos y de desarrollo humano.

**La gestión de recursos humanos.** Derivado de estudios sobre productividad en las empresas de países industrializados, se concluye que el liderazgo es crítico en todos los niveles de la organización, porque a través de él se comunican los objetivos, valores y se moldean los comportamientos acordes a las tareas, lo que impacta en la motivación del personal. Esta cualidad está cobrando mayor importancia, porque se afirma que un alto grado de motivación en el personal puede superar las limitantes tecnológicas de la empresa, logrando incluso elevar y sostener la productividad; por el contrario, un equipo tecnológico de punta puede ser desaprovechado si las actitudes del personal no son las adecuadas.

Otro fenómeno que se observa como factor crítico en la transformación del mercado de trabajo en las últimas dos décadas, se refiere al nivel de preparación del personal en las organizaciones para desempeñar en forma efectiva su trabajo, técnicamente denominado "formación de la mano de obra".

Las instituciones educativas, al preparar a técnicos y profesionistas para el trabajo, se convierten en los ofertantes en la dinámica del mercado de trabajo y, a su vez, las organizaciones en los demandantes de la mano de obra.

En este círculo, se detecta una falla en el equilibrio entre oferta y demanda de mano de obra: una inadecuada dirección en la formación de la mano de obra (Mertens, 1996).

Este autor afirma que en los últimos años el empleo formal en América Latina muestra altibajos en su crecimiento, a la vez que se observa un exceso de oferta de mano de obra que abarca personas con alta preparación académica. Esta característica en el desempleo indica un desperdicio de recursos escasos; pero también plantea en qué sentido se debe formar a los futuros trabajadores, si como también se ha demostrado que un elevado nivel de educación formal en el personal no es garantía de innovación en la empresa. Actualmente los trabajadores deben también poseer la capacidad de aprender, resolver, problemas, comunicar y tomar decisiones, habilidades que son desarrolladas en el contexto real de trabajo.

En el **cuadro 2.1** se muestra una síntesis de la problemática mundial presentada desde la década de los ochentas en cuanto a la oferta y demanda del mercado de trabajo. También se detallan las propuestas en que se sustenta el modelo de competencia laboral, frente a las tradicionales formas de operar bajo una economía desarrollista, modelo que ha sido rebasado por el avance de la globalización en el mundo, por las tecnologías de la información y comunicación así como por los cambios en la organización del trabajo. Lo anterior, conforme al análisis realizado por Mertens (1996).

**Cuadro 2.1. Problemáticas en la oferta-demanda del mercado de trabajo.**

<b>Forma tradicional</b>	<b>Problemática Oferta-Demanda</b>	<b>Propuesta</b>
<p>Las innovaciones eran empujadas por la ciencia y la tecnología.</p>	<p>Las innovaciones surgen al interior de las organizaciones. Sin embargo, se observa que la mayor parte de las innovaciones realizadas por los trabajadores muestran un agotamiento en corto tiempo, o bien no se aplican adecuadamente, generando pérdidas económicas.</p>	<p>Las escuelas deben identificar elementos comunes de formación para preparar personal competente capaz de innovar o proponer iniciativas, sobre bases sólidas (conocimientos de tecnología, organización de la producción y del trabajo), a la vez que individualmente puedan transitar por diversos empleos u ocupaciones.</p>
<p>Selección de mano de obra bajo el criterio: "el candidato tiene ganas de trabajar".</p>	<p>Como las innovaciones se orientan en la optimización del proceso en términos de costos, calidad y adaptabilidad y menos a la innovación del producto, se limita la posibilidad de un impulso a la generación de empleos.</p> <p>Hoy los grupos más vulnerables en el mercado de trabajo son los trabajadores no calificados y aquellos con una edad mayor a los 40 años, debido a que la tendencia de las organizaciones es al abandono de mano de obra no calificada y su reemplazo por trabajadores calificados, pero bajo un nuevo perfil de formación y capacitación: trabajadores con una calificación básica que les permita aprender, continuamente y adaptarse a cambios en las organizaciones.</p>	<p>Una situación ideal de los sistemas escolarizados es que desde el interior de éstas puedan ser capaces de proponer y promover innovaciones de producto para las empresas. Esto solo será posible cuando la educación sea de calidad y esté articulada con las necesidades de las empresas.</p> <p>Competencia Laboral como el instrumento de transformación del empleo de baja calificación, siempre y cuando se incluyan variables de organización en el proceso de modificación y no se limite a la calificación de la persona.</p>
	<p>No existe un criterio aceptado y consensuado que determine qué es un trabajador calificado, generalmente se interpreta como aquel trabajador que se hace en la planta, en la práctica continua del trabajo; en tanto que en el mercado de trabajo, no hay referencia acerca de lo que son los atributos comúnmente aceptados como "calificado".</p>	<p>Definir el perfil del trabajador calificado bajo un nuevo enfoque, implica clasificar y ordenar las calificaciones requeridas en los diferentes niveles de la empresa de tal manera que se construyan significados comúnmente entendidos por los ofertantes y demandantes del mercado de trabajo. Un estudio refleja que el perfil de un trabajador calificado se relaciona con aspectos personales/sociales (asumir mayores responsabilidades y tomar iniciativas, resolver problemas y comunicar), así como habilidades y destrezas para operar equipo nuevo.</p>

Forma tradicional	Problemática Oferta-Demanda	Propuesta
<p>El sistema desarrollista se caracterizó: 1) Por responsabilizar al Estado en la formación de los recursos humanos para la industria a través de instituciones públicas de formación profesional. 2) Las negociaciones trabajadores-empresa estaban enfocadas a los incrementos salariales, cobertura de los servicios de seguridad, estabilidad en las fuentes de empleo, entre otras.</p>	<p>Surge en las empresas la necesidad de establecer una negociación trabajadores-empresa con base a comportamientos ligados a la productividad, la calificación de las personas, su experiencia y sus niveles y tipos de formación, desplazando el énfasis en la antigüedad y la carrera laboral en la empresa.</p>	<p>La formación y desarrollo de recursos humanos ha dejado de ser una función delegada en y arrogada por el Estado; hoy los trabajadores y empresarios deben interesarse por el tema de la formación, creando sus propias estructuras de formación, comprometiéndose en el diseño y ejecución de políticas en la materia. Es decir, convertir un tema central de negociación y de relaciones laborales lo referente a la formación.</p>
<p>Concepto tradicional de formación: Transmisión ordenada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten al trabajador una elevación de sus calificaciones personales.</p>	<p>Al estudiar la vida de trabajadores en distintas ocupaciones relativamente calificadas, se llega a la conclusión de que la formación es una mezcla original, en cada persona, de educación formal y aprendizaje en el trabajo, en muchos casos complementada con capacitación no formal. Por tanto, la formación ha estado descontextualizada y desarticulada con los procesos de trabajo.</p>	<p>La formación debe ser entendida por la empresa como un proceso en el que los trabajadores reciben conocimientos científicos y tecnológicos vinculados con los procesos productivos. Por su parte, las instituciones educativas deben articular la formación con la asistencia y asesoría integral a las empresas.</p>
<p>Los programas tradicionales de capacitación están diseñados con un enfoque instrumental, centrados en la habilitación para determinados puestos de trabajo, basados en la capacitación para calificaciones. Así, los programas de formación son preconcebidos por las instituciones y a los cuales las empresas e individuos deben adaptarse en función de sus necesidades de formación.</p>	<p>Las academias y agencias que responden a viejos esquemas de organización fordista y taylorista del trabajo son inoperantes, ya que las competencias modernas no se enseñan sólo en cursos, sino son el reflejo de un ambiente productivo provenientes del contexto real de trabajo.</p>	<p>Se requiere un nuevo proyecto donde se articulen educación/formación con trabajo y tecnología, en un ambiente adecuado donde se transmitan valores, hábitos y comportamientos que las actuales circunstancias requieren. Las empresas modernas se orientan a una modalidad de trabajo en que éstas y los trabajadores intervienen en las fases de diseño, implementación, evaluación y corrección de los nuevos programas de formación.</p>

En el caso de México existen cifras que apoyan lo dicho por este autor.

- ✓ Un ejemplo sobre cómo las crisis económicas a nivel mundial repercuten directamente en la disminución del empleo en nuestro país es la industria maquiladora de exportación. Barrera (2003) menciona que siendo este el sector más beneficiado por la apertura comercial con un incremento de plantas en un 75.6 por ciento y un aumento en el empleo directo de 546,600 a 1'218,379 plazas de 1993 a 2001, este ascenso se vio afectado negativamente por un menor crecimiento en la economía estadounidense, existiendo la pérdida de 127,850 puestos de trabajo de 2001 a 2003.
- ✓ Barrera (2003) también indica que desde los ochenta América Latina ha vivido una recesión del mercado laboral, reflejado en los elevados índices de desempleo abierto, subocupación y desigualdad en la distribución del ingreso. En forma especial los indicadores de pobreza en México al año 2000 reflejan que un 24.2 por ciento de personas están en pobreza alimentaria, 31.9 por ciento en pobreza de capacidades y 53.7 por ciento en condiciones de pobreza de patrimonio, pobreza que se agudiza ante el incremento en el desempleo.
- ✓ Otro elemento que ha afectado el empleo en nuestro país es la transformación tecnológica, la cual redujo los tiempos de producción como consecuencia en la automatización de los procesos (uso de robots y sistemas de cómputo), dando como consecuencia inmediata la disminución en los costos de producción y el despido de mano de obra no especializada. Lo anterior se traduce en una tasa de desempleo en 1995 del 6.2 por ciento y al 2002 en un 2.8 por ciento. (ibidem.)
- ✓ Así también, los cambios en la organización del trabajo como estrategia competitiva y de respuesta ante la situación económica del país han sido documentados en empresas como Fundidora Monterrey y Altos Hornos de México (AHMSA), quienes en 1986 y 1990, respectivamente, introdujeron nuevos comportamientos al instrumentar modelos japoneses y de organización flexible que fortalecieron el sistema de administración de calidad total, pero sin sustento legal en materia laboral. Esta filosofía enfocada al trabajo eficiente y eficaz rompe con la idea gremial y de lucha de clases y favorece la reducción en la plantilla de trabajadores y la polivalencia. Específicamente estas empresas consideraron aumentar la productividad laboral de la siguiente manera: (Barrera, 2003)
  - Cobertura de vacantes de acuerdo con las necesidades de operación.
  - Realización de trabajo de terceros.
  - Modificación a la especificación de los oficios y mantenimiento.
  - Trabajar los días festivos.

- Nuevas formas de acceso del personal de mantenimiento.
- Movilidad del personal.

➤ Otro problema relacionado con la oferta y demanda de la mano de obra en nuestro país y que se agudizó desde la década de los ochentas, es la marginación laboral en grupos mayores de 40 años. Según cifras del IMSS en el lapso de 1986 al 2003, el 30.1 por ciento de los asegurados correspondió a menores de 30 años; un 49.3 por ciento a trabajadores entre 30 a 39 años; el 13.9 por ciento de 40 a 49 años y 6.7 por ciento de 50 y más. (Barrera, 2003).

Bajo esta problemática mundial, a principios de los 90's se toman medidas con la finalidad de establecer reglas claras y seguras que garanticen la aplicación de una nueva política laboral de orden mundial, esto es Competencia Laboral. Un modelo que nace en concordancia con la economía global basada en el conocimiento, donde educación y capacitación se transformen en un nuevo concepto que vincule la escuela y el trabajo; una nueva cultura del aprendizaje que proporcione las normas que rijan las negociaciones internacionales; en síntesis Competencia Laboral surge para promover la inserción, desarrollo y movilidad de la fuerza laboral a nivel mundial. (Faris, 1997)

Uno de los principios fundamentales de este enfoque es la humanización del trabajo, al respecto Ducci (1997, p.16) nos amplía lo que se debe entender por la humanización del trabajo: "centrar nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano como agente y beneficiario del cambio".

Otro principio importante en el enfoque de competencia laboral se refiere a la flexibilidad y capacidad de adaptación que han demostrado las empresas, instituciones y la sociedad en general para responder a esta constante transformación. Es un enfoque que reconoce este nuevo valor de supervivencia, que lo representan quienes están dispuestos a aprender continuamente al ritmo de las cambiantes exigencias de la vida laboral.

Ducci (op.cit., p.16) lo enfatiza de la siguiente forma: "La competencia laboral es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para presentar el cambio y cuestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control".

El motor primigenio del enfoque de Competencia Laboral es la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), organización internacional integrada inicialmente por los países más industrializados de la economía de mercado, que tiene entre sus objetivos promover políticas de expansión de la economía y el empleo así como un progreso en el nivel de vida dentro de los países miembros. (Tuijnman, 1997).

En la década de los ochentas este organismo celebra una reunión a nivel ministerial titulada "Haciendo del aprendizaje de toda la vida una realidad para todos",

en dicho evento los países miembros de la OCDE establecieron estrategias para la aplicación de un sistema de educación y capacitación que abarcara toda la vida productiva de los individuos, y que además, permitiera el desarrollo de una fuerza laboral de clase mundial. Es así como nace el concepto de competencia laboral, teniendo como países pioneros a Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos. (Tuijman, 1997) y (Faris, 1997)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004), es otro organismo internacional clave para regular el proceso de instrumentación del enfoque de competencia laboral, así como vigilar y armonizar que los sistemas, modelos, métodos, técnicas y políticas que se generen, se desarrollen dentro de los principios para los que se ha creado. Cumple además, con la función de facilitar la comunicación entre los países que se incorporen a esta transformación de sus estructuras socioeconómicas y educativas. (Ducci, 1997) y (OIT, 2004)

La introducción del enfoque de competencia laboral a nuestro país representa una opción para crear una fuerza laboral con altos niveles de calidad y competitividad. En este sentido Ducci (1997) comenta que países como México necesitan estratégicamente desarrollar su fuerza laboral, pero a través de un proyecto de características internacionales para el diseño y ejecución de programas de formación de alta calidad, para así lograr un nuevo mercado de trabajo que permita ofrecer cantidad suficiente de empleos con calidad, así como también un desarrollo económico y social sobre la base de la innovación y la capacidad humana, es decir un mercado de competencias, mediador entre oferta y demanda de mano de obra.

Pérez (2002) menciona que el surgimiento del enfoque de Competencia Laboral en México, se da como respuesta a la incidencia internacional de contar con recursos humanos calificados y que por lo mismo la función de la escuela ha sido rebasada por el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de la organización de la producción y gestión del trabajo.

Nares (2001, p. 25) señala al respecto de la problemática que presenta México en la formación profesional técnica y la importancia que Competencia Laboral implica en su solución: "La formación de recursos humanos en el sector educativo ha estado por mucho tiempo desvinculada de las necesidades reales de producción de la empresa ... viéndose reflejado en la baja calidad de los productos y mal servicio al cliente, además de perder competitividad en el ámbito mundial. La atención que se ha dado últimamente a la formación técnica profesional es significativa para el desarrollo socioeconómico del país".

Este es otro principio fundamental en que se sustenta el enfoque de Competencia Laboral en el mundo, que busca responder a la necesidad de encontrar un punto de convergencia entre empleo y educación. (Ducci, 1997).

Es decir, por una parte reconocer, calificar y certificar la experiencia, las habilidades y los conocimientos laborales de los trabajadores, a través de un proceso de normalización de las capacidades de los recursos humanos, de acuerdo a la búsqueda de estándares competitivos que diferencien su trabajo de un trabajo no competente. (Pérez, 2002).

Así también lo confirma el Sistema de Información de la Oferta Educativa Basada en Competencias (SINOE, 2004 a), área técnica dependiente de la Secretaría de Educación Pública encargada de difundir información relevante sobre el sistema de competencia laboral mexicano: "desarrollar un sistema educativo que forme a los individuos con conocimientos, habilidades y actitudes relevantes y pertinentes al desarrollo laboral conforme a lo definido por una norma técnica de competencia laboral".

Como queda evidente, el enfoque de competencia laboral promete ser un modelo que resuelve de manera frontal los problemas laborales que aquejan a las sociedades modernas: desempleo, mano de obra de baja calidad, reajustes en los mercados de trabajo, cambios en la organización del trabajo, movilidad de la mano de obra, etc. Sin embargo, Ducci (op.cit.) y Mertens (1996) coinciden en afirmar que el modelo de competencia laboral cumplirá con su cometido siempre y cuando en su instrumentación se logre comprometer a los actores involucrados: instituciones educativas, empresas, trabajadores y sindicatos.

A este respecto cabe mencionar que el papel del Estado como responsable de los contenidos en la formación y desarrollo de recursos humanos queda suprimida (Mertens, op.cit.). En esta propuesta el papel del Estado es "... velar porque se negocien, existan y se respeten las reglas del juego y el punto de articulación entre los diversos actores sociales, contribuyendo a la permanencia, flexibilidad y eficacia del diálogo social. Corresponderá también al Estado asegurar el cumplimiento de todas las funciones de apoyo que un sistema basado en competencia laboral requiere". (Ducci, op. cit., p. 23)

## 2.2. Definiciones de Competencia Laboral

Por su característica integradora, el enfoque de Competencia Laboral ha requerido para su instrumentación del compromiso de los diferentes sectores involucrados: gobierno, instituciones educativas, empleadores y sindicatos. La participación de todas estas instancias ha enriquecido el concepto de competencia laboral, sus procedimientos, criterios, métodos y técnicas; pero a la vez ha hecho complejo definir qué debemos entender por competencia.

Benavides (2002) analiza el término de competencia desde las diversas interpretaciones que se le han dado en el habla castellana en el contexto laboral: competente como la cualificación personal establecida con el fin de afirmar que el

individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo. Competencia como la relación de competición o rivalidad entre compañías o productos. También puede ser entendida como las especificidades de la delegación de un cargo, por ejemplo, en la jerga organizacional se habla de que las decisiones son competencia específica para ciertos cargos o niveles. Finalmente, aquella que está relacionada con la autoridad, cuando se expresa Juan está bajo la competencia de Pedro, por ejemplo.

Fletcher (2000) menciona la importancia que conlleva el sentido que se le dé a la definición de competencia. Por ejemplo, un error común es igualar el término de competencias con el de aptitudes. La diferencia estriba en que competencias se define en razón de las expectativas de desempeño en el puesto en términos de rendimiento y, aptitudes describe los aportes que las personas poseen y que les ayudan a lograr un desempeño exitoso en el trabajo. A este respecto, Benavides (2000) especifica que las aptitudes son el potencial que posee una persona, pero que no aseguran un comportamiento productivo observable por sí mismo, en tanto que las competencias engloban aptitudes, conocimientos, destrezas, emociones y factores de personalidad general desplegados y visibles en la práctica laboral.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor, 2004 a), sistema técnico dependiente de la OIT quien tiene como función impulsar y promover las experiencias sobre formación profesional con base en estudios, investigaciones, documentos, transferencia de metodologías y tecnologías, ha recopilado diversos conceptos sobre competencia laboral, mismos que ha continuación citamos.

Para la Organización Internacional del Trabajo la competencia laboral se define 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 construcción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo". También este organismo define competencia profesional como la "idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello". (Cinterfor, 2004 a).

La National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), en la Gran Bretaña, no tiene una definición estricta, sino más bien se comprende en la estructura de su sistema. La competencia laboral se identifica con base en 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. (Cinterfor, 2004 a).

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 (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. (Cinterfor, 2004 a).

En el caso de México, Competencia Laboral ha sido definida por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 2004 a) como: "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". Así mismo, competente lo define como "persona que posee un repertorio de conocimientos, habilidades y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contexto y organizaciones laborales".

Una segunda definición de competencia laboral que proporciona este organismo bajo la norma técnica de competencia laboral: "es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo". (Ibarra, 1997, p.82)

Un concepto más global sobre este término y que es común a la mayoría de los países que han adoptado el enfoque de Competencia Laboral, se deriva de un estudio realizado en 1994 por Ron Faris que tenía como finalidad conocer las principales reformas de los 5 primeros países que instrumentaron este enfoque, define Competencia como: "Los atributos (conocimientos, habilidades, aptitudes) que permiten a un individuo o grupo desempeñar un papel o conjunto de tareas a un nivel apropiado de calidad o logro (por ejemplo, una norma pertinente) y en consecuencia hacer que el individuo o grupo sea competente en ese papel". (Faris, 1997, p. 305).

Otra línea que se teje alrededor del concepto de competencia laboral, es la manejada por diversos investigadores y consultores, digamos la interpretación de quienes instrumentan la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral en las empresas.

Benavides (2002, p. 34) define competencia laboral como: "... los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente .... es un comportamiento productivo observable". Así mismo, considera que su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad para lograr objetivos y que es aquí donde los componentes cognitivos y afectivos se asocian al comportamiento laboral. Es decir, las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

Grados (2000, pp.164-165) define competencia laboral como: "la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo".

Pérez (2002, p. 41) concluye que “La competencia se define como la integración de actitudes, conocimientos, habilidades, valores en la actuación experta de una persona, quien presenta evidencias, de acuerdo a la norma prevaliente y por encima de la misma, logrando una diferencia notable y observable, así como medible en base a los resultados de su actuación laboral”.

De todo lo anterior, queda claro que competencia laboral se refiere a un comportamiento que se despliega en el ámbito laboral, que además se relaciona con criterios de productividad basados en la calidad y que están determinados por atributos personales y conocimientos. Comportamiento que además debe ser estable en el tiempo así como darse en un contexto específico de trabajo.

### 2.3. Los sistemas nacionales en competencia laboral y corrientes metodológicas

Como ha quedado explicado, el enfoque de Competencia Laboral obedece a un movimiento económico, educativo y laboral en el mundo, iniciado por los países industrializados y/o países que como México son miembros de la (OCDE). El país pionero para la instrumentación de este enfoque fue Inglaterra, quien sienta las bases con un diseño integral que a la fecha ha servido de referencia a los países que le han sucedido.

Sin embargo, no existe un sólo modelo de instrumentación en competencia laboral, sino que cada país ha diseñado diferentes aproximaciones de acuerdo a su bagaje científico y cultural, así como sus sistemas educativos y laborales.

Gonczi (1997) considera que los modelos de competencia laboral, difieren entre sí por la forma en que conceptualizan las normas de competencia, cómo y quién las desarrolla y hasta qué punto le dan forma a los currículos y a la evaluación. Puntualiza que en especial Australia y Nueva Zelanda han puesto énfasis en el desarrollo de normas de competencia en las carreras profesionales, a diferencia de otros países que se han dedicado con mayor interés a niveles medios.

A continuación se mencionan los sistemas nacionales de Competencia Laboral instrumentados por la Gran Bretaña, Francia, Estados Unidos y Australia, considerados como los más representativos de este movimiento porque se sustentan en diferentes posturas teóricas del aprendizaje, teorías que van a formar el contexto técnico, en cuanto a metodología y procedimiento se refiere en la certificación de las competencias laborales.

### 2.3.1. El sistema británico

Fecha de instrumentación: 1986				
Problemática presentada	Órgano precursor	Características sobresalientes del Sistema	Participación del Estado	Formación
Una declinación de la industria, falta de competitividad internacional, bajo nivel de calificación de la mano de obra, falta de claridad en la demanda de calificación por parte de las empresas, movilidad de los trabajadores de los países miembros de la comunidad europea, necesidad de un cambio en la formación profesional principalmente porque su sistema de formación resultaban un conjunto desarticulado de cursos y diplomas, falta de formación permanente de los trabajadores y una desvalorización de la formación técnico-profesional en una cultura que privilegia lo académico.	El Departamento de Educación y Empleo (DFEE), quien fija la política general de toda la estructura del sistema, participa en el proceso de normalización de competencia e interviene en lo que respecta a la formación El Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ), organismos público integrado por destacados empresarios y representantes de la educación y la formación profesional. La Autoridad de las Calificaciones y el Currículum (QCA) creado en 1997.	Estándares de desempeño y competencias basadas en necesidades del mundo del trabajo, una estructura estandarizada y comprensible de alcance nacional (unidades, elementos y niveles), una gran flexibilidad, consistencia de la evaluación y certificación así como un fuerte énfasis en los mecanismos de aseguramiento de la calidad.	Colocar la política de capacitación de los recursos humanos nacionales como prioridad de la agenda del gobierno, adopción y adaptación del enfoque, la creación de un Consejo Nacional que diera coherencia al sistema y coordinara los esfuerzos de los actores, el diseño de una estructura nacional de calificaciones y el apoyo a la implementación a través de fondos públicos.	El sistema de competencias se articula con el sistema educativo y de formación profesional. Establece una parte de los resultados que deben orientar el diseño curricular y desde los cuales evaluar la educación y la capacitación, sin indicar los contenidos y métodos para alcanzarlos. Así mismo, cabe destacar que en forma tardía, las universidades también han sido insertadas en el sistema.

Fuentes: Cintefor (2004 b).  
CONOCER (1997).

### 2.3.1.1. El análisis funcional

El modelo inglés se distingue por emplear como metodología el análisis funcional. La orientación del enfoque funcionalista se establece en el fenómeno causal donde las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. Pérez (2002, p. 33) aclara todavía más al respecto: "la función es la relación entre un problema y su solución, toda esta descripción contiene aquellas tareas importantes en función de resultados".

Este mismo autor hace referencia al origen teórico del análisis funcional. Por una parte, está el empirismo inglés que se fundamenta en el conocimiento adquirido con base a la experiencia y, por la otra, en el pensamiento funcionalista, donde el todo, que tiene varios constituyentes, al integrarlos forman un propósito o idea única. Adaptado a la empresa, esto implica que la técnica consista en buscar las conexiones que se establecen entre los elementos involucrados. Pero, ¿cuáles son todos los elementos involucrados que identifica este modelo? El todo se refiere a la relación entre el papel del trabajador con el sistema (la organización) y de éste con el entorno (el mercado); es por ello que se afirma que el propósito de la empresa guarda relación con el entorno competitivo.

Un distintivo de este enfoque es que las competencias son diseñadas por la fuerza laboral, proveniente de empresas similares pero de diferentes contextos (facilitando la internacionalización de las competencias). En esta metodología, los trabajadores deben participar activamente y con conocimiento de causa para obtener una cualificación de competencias por áreas y empleos. De esta manera el sistema normalizado inglés conforma una clasificación de ocupaciones nacionales y grados de competencia. (Benavides, 2002).

Sin embargo, es importante indicar que el análisis funcional se enfoca a los resultados, por lo que describe productos no procesos, por ello formula los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos. (Mertens, 1996)

Por lo que la competencia en este tipo de análisis refleja algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. En otras palabras, es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de demostrar.

Hassan (citado Benavides, op. cit.) señala las limitaciones de esta metodología:

- Al centrarse en los productos y desagregar comportamientos visualizados por expertos, las acciones son impersonales.

- Al participar únicamente trabajadores expertos, es excluyente y discriminatorio, negando la posibilidad de construcción de la cultura organizacional hacia el logro de resultados deseados y al reconocimiento del sentimiento laboral.

### 2.3.2. El sistema francés

Fecha de instrumentación: 1980				
Problemática presentada	Órgano precursor	Características sobresalientes del Sistema	Participación del Estado	Formación
Reconversión industrial, alta tasa de desocupación y movilidad de la fuerza laboral, constatación de que los saberes adquiridos en la formación profesional no eran aplicados por los trabajadores en la vida laboral, falta de reconocimiento de los diplomas por parte de los empleadores y dificultades de articulación de la certificación existente que no ofrecía posibilidades de continuidad hacia niveles superiores, así como la presión de una nueva cultura laboral iniciada por Gran Bretaña.	Instancias consultivas (tripartitas) Comisiones profesionales consultivas (CPC) <b>Otros organismos clave</b> Comisión Profesional Consultiva, que tiene como función renovar los diplomas de la enseñanza técnica	<b>Referencial de Oficio:</b> abarca la parte técnica, es decir, la determinación de niveles de competencia por oficio, donde se reagrupan las diferentes actividades profesionales características del oficio, precisa las condiciones de desempeño, define los resultados esperados observables y mensurables.  <b>Referencial de Capacidades:</b> parte del sistema que se avoca al desarrollo de las capacidades de las competencias. Define capacidad como: el conjunto de capacidades requeridas para el ejercicio de un oficio y de comportamientos esperados que caracterizan la competencia deseada en los 3 ámbitos propios del individuo: Psicomotor: terreno del saber hacer. Cognoscitivo: terreno del saber. Socio-afectivo: terreno del saber ser y saber convertirse.	El proyecto para la construcción del sistema nacional de competencia laboral francés consiste en definir con precisión las competencias que caracterizan a un oficio, deducir de éstas las capacidades que se ponen en práctica, desarrollarlas con los diplomas así como desarrollar modalidades de evolución integradas a objetivos de formación y certificación.	Existen 3 subsistemas que buscan la coherencia de la formación y la certificación de competencia considerando tres grandes grupos de población. El subsistema "Formación inicial y continua del Sistema Educativo" está dirigido para los jóvenes en formación inicial, asalariados y desempleados. El subsistema "Formación continua (no formal) del Ministerio del Empleo y la Solidaridad" para los jóvenes, asalariados y desempleados. El subsistema "Formación continua de las ramas profesionales" para los trabajadores en actividad.

Fuentes: Cintefor (2004 b). CONOCER (1997)

### 2.3.2.1. El constructivismo

El referente teórico de este sistema se basa en el denominado análisis constructivista. En esta metodología se sustituyen los conceptos de “puesto de trabajo” por el de oficio (sujeto a las condiciones de desempeño) y el de “adaptación a la tarea/contenidos de trabajo” por el de habilidades y capacidades de desempeño de una actividad productiva.

En este análisis la determinación de los oficios diseñados están sujetos a las condiciones de desempeño, con o sin correspondencia de diploma y sin contemplar a una determinada población objetivo (adultos/jóvenes) ni a un tipo de formación (inicial/continua).

En forma más concreta Mertens (1996) menciona las características del método constructivista.

- Aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.
- La identificación de las competencias y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias de cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas.
- Las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.
- Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades, por ello;
- Incluye en el análisis a las personas de menor nivel educativo, principalmente porque: a) Concederle el lugar al personal no calificado lo responsabiliza, situación que también puede repercutir en evoluciones radicales e inesperadas en sus comportamientos. b) Para el análisis y construcción de la capacitación es necesaria la participación de los sujetos a formar.
- Se basa en una capacitación no sólo para la inserción instrumental sino para el desarrollo y progreso personal.
- Tiene una estrategia de formación/capacitación por alternancia: períodos alternados de teoría, por un lado, y la práctica, por el otro.

### 2.3.3. El sistema norteamericano

Fecha de instrumentación: 1994: Objetivo 2000: Ley Educar a Norteamérica.				
Problemática presentada	Órgano precursor	Características sobresalientes del Sistema	Participación del Estado	Formación
Diversos informes desde la década de los 80's hacen hincapié en la necesidad de mejorar la calidad y las tendencias en la educación, así como una mayor capacitación del sector empresarial para fortalecer la posición competitiva de esa nación.	En 1994 se crea el Consejo Nacional de Normas de Competencia (NSSB) como un sistema voluntario de normas de competencia, con la intención de que todas las instituciones relacionadas con las habilidades de los trabajadores se sientan involucrados.	<p>La Comisión de la Sría. De Trabajo para la realización de habilidades necesarias (SCANS) define competencias para el lugar de trabajo y las habilidades fundamentales para el desempeño laboral efectivo. El Diccionario de Títulos Ocupacionales (DOT), elaborado por la Comisión Nacional de Aprendizaje en el Trabajo identifica una jerarquía de habilidades que incluye aptitudes y habilidades básicas, habilidades transfuncionales, habilidades específicas, conocimientos específicos y cualidades personales (interés y experiencia).</p> <p>Se definen 2 tipos de habilidades normalizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas para la fuerza laboral. Son normas convalidadas por las respectivas industrias referidas a una gama de ocupaciones, desarrolladas principalmente por empleadores. Por lo que presentan una perspectiva empresarial e industrial.</li> <li>- Normas de empleo. Son normas que reflejan las habilidades necesarias para un desempeño laboral a un nivel más alto del que se puede definir enumerando las tareas.</li> </ul>	Desde 1983 se observa un interés creciente por criticar, desafiar y reformar los sistemas educativos de esa nación. En los 90's se establecen siete líneas estratégicas para los sistemas de educación y capacitación para los adultos y cinco estrategias más para el sistema secundario. Sin embargo, en comparación con los demás países Estados Unidos no muestra reformas importantes a nivel nacional; su proceso de cambio va en aumento pero carece de uniformidad.	En 1993 se proclama una reforma educativa bajo el concepto de "proceso permanente de aprendizaje", que contempla modificaciones para los años escolares 11 y 12 y un año adicional de aprendizaje de la competencia en 15 – 20 campos de competencia. También un sistema nacional de exámenes y certificaciones.

Fuentes: CONOCER (1997).

### 2.3.3.1. El análisis conductista

El antecedente teórico del enfoque de competencia laboral en Estados Unidos se encuentra en las teorías motivacionales de David McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard. (Mertens, 1996) y (Alles, 2002)

Adams (citado en Mertens, 1996), señala que McClelland argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizan ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia discriminan a grupos minoritarios, por lo que propuso buscar otras variables (competencias) que pudieran predecir cierto grado de éxito en las personas.

Alles (2002) afirma que la teoría de la motivación humana propuesta por McClelland es la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias. Explica que los 3 elementos de la motivación humana de acuerdo a este autor son:

- **Los logros como motivación.** Representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Ese algo “mejor” implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás, es mejor concebirlo en términos de eficiencia. Así, una persona con una alta motivación por el logro, preferirá actuar en situaciones donde existen posibilidades de mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles.
- **El poder como motivación.** Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los resultados más óptimos han sido recolectados de individuos con alta motivación por el poder. Lo anterior significa que personas con este tipo de motivación prefieren actividades competitivas y asertivas con el interés de obtener y preservar prestigio y reputación.
- **La pertenencia como motivación.** Se deriva de la necesidad de estar con otros; aunque no hay certeza todavía respecto a la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

El análisis conductista aplica los principios de McClelland al ámbito laboral y considera que en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos. (Cintefor, 2004 a).

Aquí, la competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia. (Cintefor, 2004 a).

Mertens (op. cit.) señala que en este modelo se selecciona y analiza a la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados y se define el puesto en términos de las características de dichas personas.

Otro precursor del método conductista para la determinación de las competencias es Richard Boyatzis quien en los ochentas diseña un modelo genérico de competencias gerenciales, el cual se transcribe en el capítulo tres de este trabajo.

En una revisión histórica del análisis conductista por competencias, Cubeiro y Fernández (1998) identifican cuatro etapas importantes en el desarrollo de este enfoque:

En los años 70 surge la primera versión "Competencias 1.0", en el que se pone de manifiesto la triada persona-puesto-competencias. En los 80 se pasa a "Competencias 2.0" de la mano de Richard Boyatzis, quien publica en 1982 bajo el título de "The Competent Manager" un primer diccionario de competencias con los perfiles de más de 200 puestos. Este trabajo es elaborado con una base más conceptual que empírica, pero representa un hito para el desarrollo de este enfoque porque proporciona escalas de medida donde se puede saber en qué nivel se sitúa a la persona y en qué nivel ha de estar para tener los mejores resultados. En 1992 la tercera versión se caracteriza por dar énfasis al desempeño y la utilización de las competencias como criterio retributivo. En estos momentos (1998), la versión "Competencias 4.0" trasciende el ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave al servicio de la transformación estratégica de las organizaciones.

Estos autores ejemplifican esta última etapa de la siguiente manera: "Una empresa farmacéutica que abordó un ambicioso proceso de transformación de sus áreas utilizando un enfoque de competencias, redujo el tiempo de desarrollo de nuevos fármacos a una media de cuatro años, con una rentabilidad de 8.000 por cien sobre la inversión en el proyecto". (Ibidem. p. 2)

Pérez (2002) describe el modelo estadounidense acorde a su cultura y tradición psicológica: Se busca identificar aquellas conductas que por su ocurrencia llevan a una ejecución no solo adecuada, sino que como conductas operantes llevan a la búsqueda de recompensas, sean éstas de prestigio, éxito, efectividad, o por el hecho de realizarlas; bajo este supuesto, las personas que se destacan poseen dichas competencias. El procedimiento consiste en describir aquellas conductas críticas clave, diferenciándose de aquellas conductas que no causan un rendimiento llamado superior.

Como punto relevante y relacionado con el tema que nos ocupa, los autores revisados Nares (2001), Pérez (2002) y Vargas (2002 b) coinciden que el sistema de competencia laboral de corriente conductista se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Se resalta que los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

La diferencia con el análisis funcional, es que el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dichas personas, donde el énfasis está en el desempeño superior y las competencias en las características de fondo que causan la acción de una persona; en tanto que el análisis funcional se centra en los requerimientos de la ocupación, describiendo el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. (Mertens, 1996) y (Cintefor, 2004 a).

El modelo estadounidense ha enfrentado severas críticas debido a que la definición de competencia posee un sentido muy amplio que puede abarcar un sinnúmero de aspectos, perdiendo con esto un rigor metodológico. Otra crítica se refiere a su tendencia hacia el pasado, porque estudia a las personas que tuvieron un éxito ya probado, condición que limita a las organizaciones que operan con cambios rápidos. Finalmente, que la distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara. (Mertens, op.cit.)

### 2.3.4. El sistema australiano

Fecha de instrumentación: 1989				
Problemática presentada	Órgano precursor	Características sobresalientes del Sistema	Participación del Estado	Formación
<p>En la década de los ochenta, el sistema de educación y capacitación profesional australiano muestra su inadecuado sistema para responder a las necesidades individuales y del mundo del trabajo, en general era percibido como demasiado restrictivo y rígido en un contexto de cambio.</p>	<p>Departamento del Empleo, la Educación y la Capacitación (DEET).  <b>Otros organismos clave:</b>                      La Estructura Nacional de Calificaciones (AQF), quien estableció las calificaciones escolares, laborales, técnicas y académicas en un sistema sencillo de 12 tipos de calificaciones, tiene como función principal orientar, promover y evaluar la implementación de la estructura a nivel nacional.                      La Estructura Nacional de Capacitación (NTF), quien aprueba los estándares de competencia desarrollados a nivel sectorial, intersectorial o de empresa a través de un Comité y articularlos flexiblemente dentro de la AQF.</p> <p>La Autoridad Nacional de Capacitación (ANTA), es responsable de promover el sistema de Capacitación y Educación Profesional y canalizar el financiamiento gubernamental para la capacitación.</p>	<p>En 1992 se definen 7 competencias clave denominadas competencias genéricas esenciales. Están focalizadas en la aplicación del conocimiento y las habilidades, de manera integrada en situación de trabajo.</p> <p>Cualidad holística. Es un modelo que busca correlacionar atributos, tareas y contexto, incorporando la ética y los valores como elementos de un desempeño competente.</p>	<p>El modelo fue impulsado por el gobierno australiano, promoviendo la participación activa de los sectores sociales.</p>	<p>La estructura nacional de calificaciones comprende al conjunto de la educación secundaria, post obligatoria, la capacitación y la educación universitaria.</p>

Fuentes: Cintefor (2004 b).  
 CONOCER (1997).

### 2.3.4.1. El holismo

El sistema australiano proporciona otro ángulo de Competencia Laboral basado en el análisis funcional, pero con algunas modificaciones. La principal limitación que identificaron las autoridades en Australia es que el análisis funcional, en la práctica resulta una aplicación parcial porque "Se identifican y documentan los resultados deseados (descripción del problema) y algunas facetas de solución (conocimientos subyacentes), pero no hace ninguna especificación acerca de cómo estos dos momentos se van encontrando". Es decir, si las verdades sólo aparecen en contexto y son las conexiones entre contextos diversos los que comprueban la función, en la práctica el análisis funcional no refleja la complejidad del mundo laboral porque no muestra la interrelación entre los diversos subsistemas del trabajo humano". (Mertens, 1996, p. 79).

Gonczy (citado en Mertens, op. cit), señala que el modelo australiano propone un análisis de competencias como una relación holística o integrada que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) para el desempeño en situaciones específicas. Este análisis 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, incorporando la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

El sistema australiano considera que la competencia, a diferencia del desempeño, no es observable directamente, ni tampoco se puede inferir del desempeño, por lo que la competencia integra, por una parte, la combinación de atributos subyacentes y, por la otra, el desempeño mostrado en actividades clave. Es decir, que los atributos solos no constituyen la competencia, ni tampoco lo hace el mero desempeño de una serie de tareas.

Mertens (op. cit., p. 80) nos aclara aún más: "Esta concepción integrada significa que la competencia incorpora aspectos de conocimiento, habilidad y actitud aplicados en un contexto de tareas reales y cuidadosamente escogidas que representan un nivel apropiado de generalidad".

Esta metodología espera que el sistema nacional de competencia laboral australiano se mejore cuando en un futuro los trabajadores, quienes ya habrán asimilado el concepto de competencia laboral, tendrán la capacidad, entrenamiento y experiencia para combinar sus conocimientos técnicos, habilidades y actitudes que les permita aportar un mayor número de contextos posibles donde los atributos se han de emplear. Con esto se espera que un mayor número de trabajadores, ya no sólo un pequeño grupo representativo, participe en el enriquecimiento del sistema.

## 2.4. El Sistema de Normalización y Certificación Mexicano

La institucionalización del sistema de normalización y certificación de competencia laboral en nuestro país tiene su origen en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), que fue publicado en 1995 a través de un Acuerdo mediante el cual se establecen los lineamientos generales para la definición de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), firmados por los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social. Este proyecto de envergadura nacional queda justificado por el Estado Mexicano de la siguiente manera:

"... El origen del PMETyC responde a las presiones y cambios de un mercado cada vez más competitivo, como también, a los importantes desafíos del tejido productivo mexicano, de los mercados laborales y del sistema de educación técnica y capacitación, en un entorno globalizado...un proceso de cambio en el modelo económico, que se inició en México a mediados de los años ochentas y que se caracterizó por dejar atrás una economía cerrada a la competencia –interna y externa- y con una fuerte presencia estatal. Para ese entonces, a nivel mundial irrumpía el paradigma de la llamada *sociedad del conocimiento*, apoyada en el uso cada vez más extendido de la tecnología digital. Con ello, la capacidad de las personas y de las sociedades para adquirir, procesar, divulgar y aplicar nuevos conocimientos, se convirtió en el elemento determinante para la creación de riqueza y para el bienestar de los individuos y los países". (SINOE, 2004 b)

Este proyecto tiene contemplados cuatro procesos que dan base al paradigma: *aprendizaje a lo largo de la vida*: (SINOE, 2004 c)

- 1) La normalización.- Determinación de las expectativas de desempeño en el trabajo.
- 2) Evaluación.- Apreciación de competencias respecto a los estándares establecidos.
- 3) Certificación.- Reconocimiento de las competencias individuales.
- 4) La Formación.- Programas de apoyo para lograr elevados niveles de competencia laboral.

En este marco nace el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) el 2 de agosto de 1995. La función principal de este organismo es organizar y coordinar los sistemas de normalización y de certificación consistente en: (CONOCER, 2004 e).

- Elaborar las normas técnicas de competencia laboral (NTCL), mismas que sirven de referentes para acreditar si un productor o trabajador es competente o todavía no competente en el desempeño de determinada función productiva.

- Vincular en términos de equidad, igualdad y coparticipación en la elaboración de las NTCL a los productores, trabajadores, empleadores, dependencias y organismos públicos.
- Propiciar la capacitación de los trabajadores con el enfoque de competencia laboral.
- Reconocer la competencia laboral de las personas mediante un certificado con validez nacional.

A continuación sintetizamos el modelo de Competencia Laboral Mexicano a través de los programas que lo integran: normalización, evaluación, certificación y formación, así como sus respectivos procesos. Lo anterior, a partir de dos fuentes acreditadas (CONOCER) y (CINTERFOR), información que fue obtenida en sus correspondientes portales electrónicos.

#### 2.4.1. Normalización

El proceso de normalización tiene como fin generar una norma, definida ésta como el documento elaborado por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el objeto de obtener un grado óptimo de orden en un contexto dado. (CONOCER, 2004 b)

Las normas son un elemento clave en el enfoque de competencia laboral porque es una referencia clara para juzgar el desempeño de un trabajador bajo criterios de medición objetivos. Esto trae como efecto que en tanto los empresarios saben qué esperar del trabajador y de los programas de formación, a su vez, los trabajadores pueden detectar las áreas de competencia en las que necesitan mejorar para ser considerados competentes.

En cuanto al contenido de la norma y su aporte al enfoque se reconoce como un elemento de orientación al proporcionar un lenguaje común en el mercado laboral y educativo.

##### 2.4.1.1. Elaboración de la Norma

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como propósito que empresas y trabajadores, definan y establezcan normas técnicas de competencia laboral (NTCL) de carácter nacional, por rama de actividad productiva, sector, industria o área de competencia laboral, para lo cual se crearon los Comités de Normalización de Competencia Laboral. (Cinterfor, 2004 b).

Como ejemplo práctico, en el **cuadro No. 2.2** se enlistan 30 de las 34 Normas Técnicas de Competencia Laboral que a la fecha se han publicado en el Área de Competencia Laboral "*Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo*". Obsérvese que a su vez esta área ha sido desagregada por subáreas.

En cada subárea puede existir uno o más Comités de Normalización de Competencia Laboral responsable de elaborar las normas. Por ejemplo, las NTCL de la subárea "Administración de Personal", están diseñadas por dos Comités: las 5 primeras están avaladas por el Comité de Recursos Humanos y las 2 últimas por el de Administración Pública, Estatal y Municipal.

A su vez, cada norma debe someterse a una estructura matricial de calificaciones o niveles que representa la complejidad de la función, el grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. (Salinas, 1997) y (Arias, 1999)

Mertens (1996) explica que cuanto más elevado el nivel, mayor será la presencia de las siguientes características:

- Amplitud y alcance de la competencia
- Complejidad y dificultad de la competencia
- Requerimientos de habilidades especiales: realizar actividades especializadas; transferir competencia de un contexto de trabajo a otro; organizar y planificar el trabajo y supervisar a otros.

Esta calificación asignada está determinada por una estratificación previamente diseñada y aplicada en los sistemas nacionales de competencia laboral de Europa, Estados Unidos y Canadá, misma que a continuación detallamos en el **cuadro No. 2.3**

## Cuadro No. 2.2

### NTCL del Área de Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo

Título	Nivel	Subárea
Planeación estratégica de recursos humanos	5	Admón. de personal
Integración de personal a la organización	3	Admón. de personal
Operación del sistema administrativo de gestión humana	4	Admón. de personal
Administración de la capacitación	4	Admón. de personal
Diseño e impartición de cursos de capacitación	4	Admón. de personal
Gestión de las prestaciones y remuneraciones del personal	3	Admón. de personal
Establecimiento de vínculos y programas de desarrollo de la micro, pequeña y mediana Empresas	3	Admón. de personal
Procesamiento de efectivo y documentos	2	Bolsa, banca y seguros
Reconocimiento aduanero	3	Bolsa, banca y seguros
Representación del agente aduanal en los actos y formalidades del despacho aduanero	4	Bolsa, banca y seguros
Desarrollo de diagnósticos de servicios	4	Desarrollo de sistemas
Obtención de información para la toma de decisiones	3	Desarrollo de sistemas
Análisis e interpretación de información en estudios de evaluación	3	Desarrollo de sistemas
Desarrollo de estudios de evaluación	4	Desarrollo de sistemas
Desarrollo de programas y proyectos	3	Desarrollo de sistemas
Presupuestación de programas y proyectos	3	Desarrollo de sistemas
Análisis y diseño de centro de datos	4	Desarrollo de sistemas
Análisis y diseño de arquitectura cliente/servidor	3	Desarrollo de sistemas
Análisis y diseño de sistemas de información	3	Desarrollo de sistemas
Análisis y diseño de redes de datos	3	Desarrollo de sistemas
Formulación y evaluación de proyectos de inversión del sector	4	Desarrollo de sistemas
Recopilación de información financiera en apoyo contable	2	Trabajo de oficina
Captación de información demográfica, económica y social	2	Trabajo de oficina
Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo	2	Trabajo de oficina
Elaboración de documentos y comunicación mediante el empleo de las características avanzadas de aplicaciones de cómputo	2	Trabajo de oficina
Atención a usuarios en la inscripción de los actos del estado civil	2	Trabajo de oficina
Atención a usuarios en los servicios de certificación de los actos del estado civil resguardados	2	Trabajo de oficina
Establecimiento de comunicación con el cliente	2	Trabajo de oficina
Atención a clientes mediante información documental	2	Trabajo de oficina
Ejecución de los procesos comerciales de campo en el sector eléctrico	2	Finan. y contab.

Fuente: CONOCER (2004, c)

**Cuadro No. 2.3 Niveles de competencia**

Nivel	Características
1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo. Predominan las actividades rutinarias y predecibles.
2	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. Baja responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, colaboración con otros y trabajo en equipo.
3	Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo variadas, desempeñadas en una variedad de contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.
4	Competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros. Responsabilidad ocasional en la asignación de recursos.
5	Comprende la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y a menudo impredecibles. Alto grado de autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación.

Fuente: Salinas, A. (1997)

Es decir, que los Comités, a partir de esta estructura de calificaciones previamente establecida, deciden qué nivel de competencia le corresponde a cada norma.

En el ejemplo del cuadro No. 2.2 la norma "*Planeación estratégica de recursos humanos*", indica que esta función está en un nivel 5, en tanto que la de "*Recopilación de información financiera en apoyo contable*" de la subárea trabajo de oficina, está en el nivel 2; es decir, es una función menos compleja que la primera.

CONOCER está operando con 65 Comités de Normalización en diferentes industrias y sectores productivos. Estos organismos están estructurados por una Junta Directiva, integrada por representantes de empleadores y trabajadores; un Grupo Técnico, conformado por personal experto en esa función (trabajadores, supervisores y profesionistas) y por un Secretario Técnico designado por este Consejo. (CONOCER, 2004 e).

Para iniciar con el proceso de identificación de competencias de un área ocupacional, es necesario que el sector involucrado presente un análisis sobre la pertinencia de contar con normas de competencia en dicha área, considerando entre otras cuestiones, las personas que podrían evaluarse y capacitarse en una función determinada. (CONOCER, 2004 d).

Una vez aprobado el proyecto e integrado el Comité o Subcomité, el grupo se aboca a la identificación formal por medio del análisis funcional, definido por CONOCER (2004, b) como : “El método que destaca las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva. Consiste en aplicar un enfoque que va de lo general a lo particular para identificar las relaciones que se van generando entre el propósito principal y las funciones que se derivan de éste”.

Mertens (citado en Guarneros, 2003) menciona que esta técnica consiste en identificar el desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

El desarrollo del análisis funcional da como resultado los siguientes productos: (Cintefor, 2004 b)

- **Mapa Funcional.**- Es la expresión gráfica en la que se representan las distintas funciones y subfunciones, partiendo de su propósito principal hasta las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que permite establecer los elementos de competencia que corresponden a la especificación última y precisa de la competencia laboral.
- **Unidad de Competencia.**- Se corresponde con una función discreta que tiene significado y valor independiente, cada una puede ser evaluada y en su caso certificada de manera separada con relación a la norma técnica de competencia laboral en la que se inscribe. La unidad de competencia está integrada por un conjunto de partes denominadas elementos de competencia.
- **Elemento de Competencia.**- Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Una vez que los grupos técnicos de expertos en la función han desarrollado los contenidos de la norma, se presenta formalmente al pleno de CONOCER para su aprobación. Una vez aprobada las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social la sancionan para su publicación en el Diario Oficial. (CONOCER, 2004 d).

En los cuadros 2.4, 2.5 y 2.6 describimos parcialmente un caso de normalización que localizamos en la base de datos del CONOCER. Elegimos para fines didácticos la NTCL "Integración de personal a la organización" perteneciente a la subárea de "Administración de Personal", elaborada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos. (ver Cuadro 2.2). En el **cuadro No. 2.4** sintetizamos la justificación de esta norma.

**Cuadro No. 2.4** Justificación de la Norma: "Integración del personal a la organización"

<b>Título de la Norma:</b> Integración del personal a la organización.
<b>Nivel de Competencia:</b> 3
<b>Fecha de aprobación:</b> 2/23/99 . <b>Fecha de publicación:</b> 5/21/99
<b>Propósito:</b> Reclutar, seleccionar, contratar e integrar al personal de acuerdo a los requerimientos de la organización.
<b>Justificación.</b> Considerando que el enfoque de competencias laborales es relativamente novedoso y que una de las funciones con menor desarrollo de nuevas tendencias es justamente ésta, se propone un tiempo de 2 años para su actualización toda vez que es necesario establecer estrategias de difusión al respecto a fin de pugnar por la utilización de la presente calificación.
<b>Justificación del Nivel Propuesto:</b> El desempeño laboral de las funciones que integran esta calificación requiere de personal con un nivel importante de conocimientos especializados, habilidades y actitudes de servicio tanto para la organización como con los potenciales colaboradores de ésta. Así mismo, debe considerarse que esta persona es el primer nivel de contacto del potencial colaborador con la organización por lo que sus competencias deben orientarse hacia un nivel relativamente alto como consecuencia de las responsabilidades asignadas.
<b>Ocupaciones relacionadas:</b> Ninguna.

Fuente: CONOCER (2004, c)

Continuando con nuestro ejemplo, en el **cuadro No. 2.5** se muestra las unidades de competencia que integran la norma "Integración de Personal a la Institución".

**Cuadro No. 2.5** Unidades de la norma

Clave de la Ntcl	Clave de la Unidad	Clasificación	Título de la Unidad
CRCH0156.01	<u>URCH0370.01</u>	Genérica	Contratación e inducción del personal en la organización
CRCH0156.01	<u>URCH0369.01</u>	Genérica	<i>Reclutar y seleccionar personas de acuerdo a los requerimientos de la organización</i>

Fuente: CONOCER (2004, c)

Aquí podrá observarse que cada unidad debe estar clasificada, de acuerdo a 3 categorías: básica, genérica o específica. Al igual que la estructura de las calificaciones, esta clasificación está previamente determinada y sirve para fines de comparación y de posible transferencia.

El concepto de transferencia alude a que la función es aplicable en diferentes contextos. Un ejemplo que nos puede ayudar a entender este concepto es el siguiente: la función de "transportar materiales, personas o valores" puede describir el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi. La función de "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Sin embargo, la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos. (Cintefor, 2004 a).

La definición empleada para la clasificación de cada unidad es la siguiente: (Salinas, 1997).

- Competencias básicas.- Si está referida a un conjunto de habilidades, consideradas como mínimas necesarias para realizar un trabajo, por menos calificado que éste pudiera ser. Las habilidades básicas se refieren a la lectura, escritura, matemáticas, expresión oral y saber escuchar.
- Competencias genéricas.- Si se refiere a funciones o actividades de aplicación común a un número significativo de áreas de competencia.
- Competencias técnicas o específicas.- Si se refiere a una determinada calificación o área ocupacional. Es decir la unidad de competencia laboral de tipo específica concerniente a los conocimientos, destrezas y las habilidades identificables para una ocupación.

Continuando con el análisis de la norma, en el **cuadro No. 2.6** se describen los elementos de competencia que corresponden a la unidad de competencia: "*Reclutar y seleccionar personas de acuerdo a los requerimientos de la organización*": Es importante mencionar que es este el último nivel en la jerarquía de competencias, donde se definen los estándares a través de los criterios de desempeño. (Mertens, 1996).

## Cuadro No. 2.6 Elementos de competencia

Clave de la Unidad	Elemento	Título del Elemento
URCH0369.01	E00982	Reclutar a las personas que potencialmente puedan desempeñar las funciones vacantes
URCH0369.01	E00983	Seleccionar a la persona que cubra con los requisitos establecidos de acuerdo a las funciones específicas a desarrollar

Fuente: CONOCER (2004, c)

Salinas (1997) comenta que un elemento de competencia resulta ser la base de toda la estructura normativa, es decir que corresponde a la especificación última y precisa de la competencia laboral. Es por ello que separamos sus componentes en el siguiente apartado.

### 2.4.1.2. Normas Técnicas de Competencia Laboral

Específicamente una NTCL es el documento que describe las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes de una persona para el desempeño de una función productiva y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, aptitud que se logra con la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Se integra por un conjunto de planteamientos que al ser verificados en las situaciones del trabajo, significa que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado; por lo tanto, es una manera de describir:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud y los tipos de evidencias necesarios con base en un conocimiento efectivo.

Por lo mismo, una NTCL es una herramienta para la evaluación.

Conceptual y descriptivamente toda Norma de Competencia Laboral contiene: (Cintefor, 2004 b). (Vargas, 2004) y (Guameros Huerta, 2003).

- **Criterio de desempeño.** Conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño y hacen referencia a aquellos aspectos que definen el resultado del desempeño competente. Aquí se especifican las características de calidad que debe tener el desempeño.
- **Campo de aplicación.** Definido por el conjunto de circunstancias laborales posibles (materiales y de ambiente), en las que una persona debe ser capaz de demostrar su dominio sobre el elemento de competencia. Debe describirse el entorno físico, materiales, herramientas y personas que configuran el ambiente en el que el desempeño se efectúa. En este apartado se determina la posibilidad de transferir las competencias y consecuentemente la unidad.
- **Evidencia.-** Son los indicadores que corroboran los criterios de desempeño, donde se confirma el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas que dan sustento a la competencia. Debe reflejar *el saber y el saber hacer* de la persona, y cuando el trabajo así lo requiere el *saber ser específico* para el ámbito laboral. Son las fuentes de verificación sobre la calidad de logro laboral que la competencia permite obtener.
  - a) **Por desempeño.** Hace 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. La *evidencia directa por desempeño*, detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere: pueden ser observaciones, testimonios, videos, etc.
  - b) **Por producto.** detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.
  - c) **De conocimiento.** Hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías, principios y habilidades cognitivas, resultado de la combinación de teorías con resultados de desempeño, que permiten al trabajador contar con un punto de partida para un desempeño eficaz. Este tipo de evidencia debe estar acoplada a la evidencia por desempeño y no lo contrario. Es decir se da mayor valor al desempeño. *Los Conocimiento de base* detallan conocimientos de: métodos, principios, teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.
  - d) **De Actitudes.** Son aquellas actitudes que demuestran estar estrechamente relacionadas con la competencia.
- **Guía o lineamientos de evaluación.** Generalmente detalla los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes paquetes de evidencias. Para

una mejor comprensión de este apartado se transcribe un ejemplo en el inciso correspondiente a Evaluación.

- **Glosario.** Es un elemento opcional, preferentemente aplicable a ocupaciones de nivel operativo porque especifica y aclara términos técnicos necesarios para evaluar la competencia.
- **Condiciones físicas relevantes del candidato.** También es opcional y sirve para especificar los requerimientos físicos del candidato necesarios para realizar la función, considerando las exigencias físicas y riesgos de trabajo .

Para una mejor comprensión de estos términos, en el **cuadro No. 2.7** se presentan los componentes de una norma técnica de competencia laboral publicada por el CONOCER en su portal electrónico. Para lo cual elegimos el elemento de competencia “Reclutar a las personas que potencialmente puedan desempeñar las funciones vacantes”; en él se observa la descripción de los criterios de desempeño, las evidencias y los lineamientos generales para la evaluación.

Finalmente, encontramos que existe una clasificación de normas, de acuerdo a un ámbito o contexto específico: las que son desarrolladas por un grupo para su aplicación en el mismo grupo llamadas normas de competencia laboral de asociación. Otras se desarrollan por y para una sola empresa, denominadas normas de competencia laboral de empresa. La norma internacional es aquella que es adoptada por una organización internacional con actividades normativas. Existen las llamadas normas técnicas de competencia laboral de institución educativa, son las adoptada por una institución educativa en forma transitoria como base para el desarrollo de sus programas y para fines de validación del proceso de capacitación basado en normas de competencia laboral. (CONOCER, 2004 b).

## Cuadro 2.7. Norma Técnica de Competencia Laboral

TITULO DE LA UNIDAD: Reclutar y seleccionar personas de acuerdo a los requerimientos de la organización					
TITULO DEL ELEMENTO: Reclutar a las personas que potencialmente puedan desempeñar las funciones vacantes					
<p><b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b> "La persona es competente cuando: "</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La factibilidad del cumplimiento de los requerimientos definidos en la requisición es verificada con el área solicitante.</li> <li>2. La información a promover respecto de las vacantes es diseñada con base en los medios seleccionados y a la política de la organización.</li> <li>3. La información respecto de las vacantes es promovida con base en los medios seleccionados.</li> <li>4. Los posibles candidatos se contactan y pre-seleccionan de acuerdo a los requerimientos y usos y costumbres de la organización así como de la localidad.</li> <li>5. Las solicitudes de los candidatos que cubran los requisitos de otras funciones en las que no existan vacantes son integradas a la cartera de reclutamiento.</li> <li>6. El seguimiento de avances parciales es establecido con base en el programa de reclutamiento.</li> <li>7. Las fuentes y los medios de reclutamiento son evaluados en su efectividad de acuerdo a los resultados del proceso.</li> <li>8. La relación entre los resultados del reclutamiento y el presupuesto ejercido por vacante cubierta es determinada por las políticas de la organización.</li> </ol>	<p><b>EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACION:</b> El reclutamiento y selección no se separen como dos momentos diferentes de la evaluación ya que se trata de procesos íntimamente relacionados.</p> <p>El candidato a certificarse deberá proveer las evidencias por producto señaladas en este elemento.</p> <p>Las evidencias por desempeño se obtengan por observación directa.</p> <p>La verificación de las evidencias por producto sea aleatoria.</p> <p><b>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DESEMPEÑO DIRECTO</th> <th>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forma de verificación de la factibilidad de cumplimiento de los requisitos en tres ocasiones.</li> <li>2. Contacto con tres candidatos</li> </ol> </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tres informes de evaluación del proceso de reclutamiento.</li> <li>2. Solicitudes de empleo pre-seleccionadas para 3 vacantes.</li> <li>3. Cartera de reclutamiento actualizada a un mes.</li> </ol> </td> </tr> </tbody> </table>	DESEMPEÑO DIRECTO	EVIDENCIAS DE PRODUCTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forma de verificación de la factibilidad de cumplimiento de los requisitos en tres ocasiones.</li> <li>2. Contacto con tres candidatos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tres informes de evaluación del proceso de reclutamiento.</li> <li>2. Solicitudes de empleo pre-seleccionadas para 3 vacantes.</li> <li>3. Cartera de reclutamiento actualizada a un mes.</li> </ol>
	DESEMPEÑO DIRECTO	EVIDENCIAS DE PRODUCTO			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forma de verificación de la factibilidad de cumplimiento de los requisitos en tres ocasiones.</li> <li>2. Contacto con tres candidatos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tres informes de evaluación del proceso de reclutamiento.</li> <li>2. Solicitudes de empleo pre-seleccionadas para 3 vacantes.</li> <li>3. Cartera de reclutamiento actualizada a un mes.</li> </ol>				
<p><b>CAMPOS DE APLICACIÓN:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuentes de Reclutamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internas a la organización</li> <li>- Externas a la organización</li> </ul> </li> <li>2. Medios de difusión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visuales</li> <li>- Agencias</li> <li>- Medios electrónicos</li> <li>- Personales</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Composición demográfica de la PEA</li> <li>2. Técnicas de entrevista.</li> <li>3. Conocimiento de la estructura de negocio de la organización.</li> </ol>				
<p><b>GUIA DE EVALUACION:</b></p>					

Fuente: CONOCER (2004, c)

## 2.4.2. Evaluación

La evaluación es un procedimiento que consiste en recoger suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo de conformidad con la NCTL establecida para la función laboral específica y que determina si el individuo es competente o aún no para desempeñar dicha función. (Cinterfor 2004, b).

En nuestro país, trabajadores, desempleados, estudiantes y en sí cualquier persona, puede acudir a CONOCER y solicitar dicha evaluación de manera libre y voluntaria. Otra característica relevante de este proceso es su transparencia porque cualquier persona tiene acceso a los contenidos de las normas y a la forma en que se lleva a cabo este proceso.

El proceso de evaluación es realizado por los Centros de Evaluación y los evaluadores independientes, que cuentan con los recursos humanos, técnicos y logísticos necesarios para aplicar y administrar instrumentos de evaluación.

Un punto a destacar es lo concerniente a las Evidencias de Desempeño de Producto, en este punto el candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia laboral y presentar al evaluador estos documentos bajo el rótulo de "portafolio de evidencias". De esta forma el evaluador puede tener una colección completa de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio.

Un beneficio adicional de la evaluación es la entrega de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral, información que resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir el trabajador.

En el caso de que el trabajador no haya resultado competente, se deja en claro la o las unidades o elementos en los cuales no resultó competente. Sin embargo, si desde el prediagnóstico no resulta favorable, el candidato inicia un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina. (Cinterfor 2004, b).

Cabe mencionar que los Centros de Evaluación deben realizar su función bajo las condiciones previamente establecidas en la Norma, esto es, en un contexto real de trabajo y en ese contexto evaluar las evidencias de desempeño y conocimientos del trabajador.

Vargas (2004), consultor de Cinterfor/OIT, sintetiza el proceso de evaluación:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente identificado por medio del análisis ocupacional.
- El proceso de recolección de evidencias.
- La comparación de evidencias con el estándar.
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente.
- El aseguramiento de la calidad del diagnóstico.

A su vez, este mismo autor hace una acotación relevante sobre las características de la evaluación:

- Se basa en los resultados del desempeño laboral.
- Es realizado para cada trabajador.
- No recurre a escalas numéricas de calificación.
- No se compara entre trabajadores.
- Es un proceso más que un momento.

En el **cuadro No. 2.8** se transcribe una guía de evaluación correspondiente a la función de “planificar y supervisar el proceso de fabricación de papel”.

**Cuadro No. 2.8** Guía para la evaluación de competencias.

<b>NOMBRE DEL TRABAJADOR:</b>						
FUNCION PRINCIPAL: PLANIFICAR Y SUPERVISAR EL PROCESO DE FABRICACIÓN DE PAPEL						
UNIDAD: FACILITAR EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FABRICACION						
RESUMEN: Incluye las funciones relacionadas con el clima laboral, el mejoramiento continuo, el conocimiento de especificaciones y estándares de producción, normas de seguridad, higiene, orden y limpieza, coordinación con proveedores y clientes y planificación y coordinación del mantenimiento.						
ELEMENTO: MANTENER EL ORDEN, LIMPIEZA, SEGURIDAD E HIGIENE SEGÚN NORMAS VIGENTES.						
CRITERIOS DE DESEMPEÑO:						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las metas del área a su cargo, son conocidas por el supervisor y comunicadas a los miembros del equipo.</li> <li>2. Los miembros del equipo aplicarán las normas vigentes respecto a orden, limpieza, seguridad e higiene.</li> <li>3. El equipo dispone de un método que asegura el mantenimiento actualizado de las normas.</li> <li>4. Las dificultades que surjan de la aplicación de las normas son informadas y analizadas por el equipo.</li> <li>5. El mantenimiento del orden, limpieza, seguridad e higiene son auditados periódicamente por el supervisor.</li> <li>6. Las estadísticas de accidentes, seguridad e higiene son conocidas por el equipo de trabajo.</li> <li>7. Los informes de orden y limpieza son conocidos por el equipo de trabajo.</li> <li>8. Los factores de riesgo se identifican y se informan al equipo.</li> </ol>						
<b>VERIFICACIÓN DE EVIDENCIAS DESEMPEÑO Y CONOCIMIENTO</b>						
EVIDENCIAS	CD	Verificado		Nombre Evaluador	Firma	Fecha
		SI	NO			
1. Las metas establecidas para el área a su cargo, son alcanzadas.	1					
2. Se mantiene orden y limpieza de su sector de trabajo.	2					
3. No existen riesgos de accidentes por negligencias en el sector de trabajo	8					
4. Estadísticas de accidentes publicadas en lugares visibles del área de trabajo.	6					
5. Informes de orden y limpieza actualizados y publicados en lugares visibles del área.	5-7					
6. Se dispone de la última revisión de cada norma y fecha de sustitución.	3					
7. Informes de auditorías externas al área comprobando la aplicación de las normas vigentes	7					
8. Se percibe tendencia de mejoramiento en los informes	3					
9. Explicación del supervisor sobre los factores de riesgo de su área.	8					
Concepto Final.						
Competente <input type="checkbox"/> Aún no competente <input type="checkbox"/>						

Vargas (2004)

### 2.4.3. Certificación

La certificación es el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada a través de un proceso de evaluación que indica la forma (el cómo) y los componentes de la competencia (el qué), con que un trabajador realiza una actividad laboral normalizada. En este subsistema es el Centro de Evaluación correspondiente responsable del proceso de certificación ante CONOCER (Cinterfor, 2004 b).

La certificación de Competencia Laboral brinda los siguientes beneficios: (Conocer, 2004 d).

- Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo que permiten satisfacer las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y rotación de personal.
- Compatibilizar el nivel de competencia de los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo.
- Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de los recursos humanos.
- Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante la vinculación entre la oferta de educación y capacitación con el sector productivo.
- Brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, que facilite su incorporación y desarrollo en el sector productivo.

### 2.4.4. Formación

En este rubro el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC) define la formación como una actividad no necesariamente circunscrita a cierta etapa de la vida, sino que constituye un proceso permanente de aprendizaje en el que contribuyen la educación escolarizada y otras fuentes menos formales como el aprendizaje en el trabajo, el hogar y la comunidad. En este contexto, el PMETyC crea un sistema flexible y coherente de formación continua, con el objetivo de facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de la vida, y ofrezca a las empresas una capacitación de calidad basada en normas de competencia. (SINOE, 2004 b).

Para lograr este propósito, se inicia en 1995 la transformación de la oferta educativa pública en México a través de la instrumentación de un sistema educativo con enfoque basado en normas de competencia (EBNC) a nivel técnico profesional y técnico superior universitario, así como programas de apoyo donde los educadores diseñaron contenidos formativos –transformación curricular- adecuados a las demandas

de los sectores productivos. Todo lo anterior, a través del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, en la Red de Universidades Tecnológicas y en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). (SINOE, 2004 c).

En cuanto al estímulo a la demanda de capacitación y su correspondiente certificación, se desarrollaron dos programas: el Programa de Becas para Desempleados (PROBECAT) y el de Calidad Integral y Modernización (CIMO), en la modalidad de capacitación para el trabajo, ambos a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Ibidem).

En el año 2001 se unifican estos dos programas en uno, el Programa de Capacitación y el Empleo (PACE), donde el PROBECAT se transforma en el Programa de Apoyo al Empleo (PAE) y en el Sistema de Capacitación para el Trabajo (Sicat). Su objetivo primordial es dar cursos de capacitación a personas que se encuentran en situaciones de desempleo abierto, subempleo o suspensión temporal de las relaciones de trabajo, para que adquieran conocimientos y habilidades relacionadas con las demandas del aparato productivo. Otra variante de este sistema es la capacitación basada en NTCL, dirigida al personal calificado del sector empresarial y de aquellos individuos que requieren de un certificado para avalar sus competencias y continuar con su desarrollo.

Por su parte, el CIMO se transformó en el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), programa que proporciona capacitación directa a empresas bajo la modalidad de subsidio y co-participación de financiamiento. Este programa es congruente con el enfoque de competencia laboral porque opera bajo la premisa de que la empresa logra su transformación si tiene una visión integral de sí misma; así, la capacitación no se estructura en torno a la determinación de las necesidades de los trabajadores en lo individual, sino que la unidad mínima de referencia es la empresa en su conjunto y la considera como sujeto de capacitación y desarrollo autosostenido. Asimismo, fomenta la participación de toda la empresa en el diagnóstico, sistematización, capacitación, y en su caso, modificaciones al proceso de organización de la producción y del trabajo. (SINOE, 2004 c) y (Mertens, 1996).

Para este cometido, el PAC opera a través de las Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC), quienes de manera conjunta con las empresas realizan un diagnóstico básico y elaboran un programa estratégico de desarrollo. Posteriormente, los promotores entran en contacto con ofertantes de capacitación y de otros servicios de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa de la región. (Mertens, 1996).

A la fecha este programa cuenta con 11,304 empresas atendidas y 46,940 trabajadores capacitados. (SINOE, 2004 c).

Es importante enfatizar que durante el periodo de elaboración del presente trabajo, el CONOCER se encuentra en el proceso de transformar su denominación y figura jurídica.

De nuestra investigación realizada se identificó en el portal electrónico de la Secretaría de Educación Pública (SEP), el proyecto de Acuerdo propuesto por este organismo para que el Ejecutivo Federal apruebe la constitución del *"Fideicomiso de los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral"*, el cual tendrá el carácter de entidad paraestatal (SEP, 2004).

Este Acuerdo se sustenta en:

- El artículo 3º, fracción V de nuestra Constitución, mismo que indica que además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativas necesarias para el desarrollo de la Nación.
- La Ley General de Educación, artículos 27, 43 y 45 que dispone:
  - a. El Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa tomarán en cuenta el carácter prioritario de la educación pública para los fines de desarrollo nacional;
  - b. La educación para adultos comprende, entre otros, la formación para el trabajo.
  - c. La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificado.
- El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, que considera a la educación como una estrategia central del desarrollo nacional y el instrumento más importante para aumentar la inteligencia individual y colectiva, y reconoce la necesidad de expandir y multiplicar las oportunidades educativas así como la diversidad de la oferta.

Relacionado con este último punto, Barrera (2003) enfatiza que el PND 2001-2006 enfatiza la necesidad de instrumentar reformas estructurales que permitan elevar la competitividad y eficiencia en la economía. Estas reformas abarcan el sector eléctrico, fiscal y presupuestal. Específicamente la reforma laboral promete la promoción del empleo, mejora salarial, aumento en la productividad y competitividad, autonomía y modernización sindical, pero que a la fecha se encuentran en la mesa del debate político.

## 2.5. Las Normas de Competencia Laboral y las Normas ISO 9000:2000

Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se elaboró la primera revisión. La última actualización de las Normas ISO 9000 (ISO 9000:2000) fueron publicada en diciembre del 2000 tras una exhaustiva revisión, la cual trajo consigo un cambio estructural en la familia ISO 9000, misma que a continuación describimos, para luego dar paso a la convergencia con las normas de competencia laboral.

### **La norma ISO 9000:2000: Sistemas de Administración de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.**

Esta norma contempla la introducción de los fundamentos del nuevo contenido y la estructura de las normas principales para facilitar el acceso a los términos y definiciones que son aplicables a las normas principales. Como tal, juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras normas porque proporciona una base (a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología).

El implementar la norma ISO 9000:2000 pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas en el proceso comercial: usuarios, trabajadores, propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores, socios y la sociedad en su conjunto.

Esponda (2001) comenta que una de las aportaciones más significativas en esta Norma es el diseño de un sistema basado en Ocho Principios de la Administración de la Calidad, los cuales proporcionan a la organización un conjunto ordenado de principios que den forma a un sistema cultural que haga coherente el comportamiento de quienes la integran. Estos son:

1. Orientación al cliente
2. Liderazgo
3. Involucración con el personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Administración con enfoque de sistemas
6. Mejora continua
7. Toma de decisiones con base en hechos
8. Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores

## **La norma ISO 9004:2000: Sistemas de Administración de la Calidad: Guía para la Mejora del Desempeño.**

La norma ISO 9004:2000 es ahora un documento genérico que pretende ser utilizable como un medio para que el sistema de gestión de la calidad avance hacia la excelencia.

El propósito de la norma ISO 9004, la cual está basada en los ocho principios de gestión de la calidad, es proporcionar directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Esta orientación cubre el establecimiento, operación (mantenimiento) y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

## **La norma ISO 9001:2000: Sistemas de Administración de la Calidad. Requisitos.**

Esta norma es una de las más importantes porque es la única de la serie en que una organización puede certificarse. En esta norma se señalan los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.

Esponda (2001) indica que esta norma especifica que la misma es aplicable a todas las organizaciones sin importar el tipo, tamaño o producto que proporcione.

Este mismo autor nos guía en el **cuadro No. 2.9** sobre la estructura de las secciones de la Norma 9001:2000 y en el **cuadro No. 2.10** los Requisitos relacionados con la Administración de Recursos Humanos y las acciones que debe realizar la organización para cumplir con este requisito. Obsérvese que es en este rubro donde se vinculan las normas ISO 9000 con las normas de competencia laboral.

Finalmente, los siguientes grupos de normas fueron publicadas con posterioridad a las tres primeras.

ISO-10012: Requisitos de Aseguramiento de la Calidad para Equipos de Medición.

ISO-10013: Guía para Desarrollar Manuales de Calidad

ISO 19011: Directrices para la Auditoría de Sistemas de Administración de la Calidad y Ambientales.

Ahora bien, en cuanto a la vinculación entre las normas de competencia laboral y las normas ISO 9000, se distinguen dos grandes frentes. El primero está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso de certificación.

Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato, lo que en ambos casos se trata es obtener una conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de la calidad o bien en términos de desempeño competente. (Cintefor, 2004 a)

**Cuadro No. 2.9. Norma 9001:2000**

<b>Sección</b>	<b>Título</b>	<b>Contenido</b>
0	Introducción	0.1 Generalidades. 0.2 Orientación a procesos. 0.3 Relación con ISO 9004. 0.4 Compatibilidad con otros sistemas.
1	Alcance	1.1 Generalidades. 1.2 Aplicaciones.
2	Referencia Normativa	
3	Términos y definiciones	
4	Sistema de administración de la Calidad	4.1 Requisitos Generales. 4.2 Requisitos de la documentación.
5	Responsabilidad de la Dirección	5.1 Compromiso de la dirección. 5.2 Enfoque al cliente. 5.3 Política de la calidad. 5.4 Planeación 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación. 5.6 Revisión por la dirección.
6	Administración de los recursos	6.1 Suministro de recursos. 6.2 Recursos humanos. 6.3 Infraestructura. 6.4 Ambiente de trabajo.
7	Elaboración del Producto	7.1 Planeación de la elaboración del producto. 7.2 Procesos relacionados con el cliente. 7.3 Diseño y desarrollo. 7.4 Adquisiciones. 7.5 Suministro para la producción y el servicio. 7.6 Control de instrumentos de monitoreo y medición.
8	Medición, Análisis y Mejora	8.1 Generalidades. 8.2 Monitoreo y medición. 8.3 Control de producto no conforme. 8.4 Análisis de los datos. 8.5 Mejora.

Esponda (2001, p.59)

**Cuadro No. 2.10.** Requisito 6.2

Requisito	Debes:
6.2 Recursos Humanos	
6.2.1. Generalidades	El personal que realiza el trabajo que afecta la calidad del producto DEBE ser competente contando con la educación, entrenamiento, habilidades y experiencia adecuados.
6.2.2. Competencia, Conocimiento y Entrenamiento	<p>La organización DEBE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza el trabajo que afecta la calidad del producto.</li> <li>b) Proporcionar entrenamiento o tomar otras acciones que satisfagan esas necesidades.</li> <li>c) Evaluar la efectividad de las acciones tomadas.</li> <li>d) Asegurar que el personal comprende la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y</li> <li>e) Mantener registros apropiados de la educación, el entrenamiento, las habilidades y experiencia.</li> </ul>

Esponda (2001, p. 201)

El segundo factor tiene que ver con la capacitación, ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación para sus trabajadores, estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados. A la letra el requisito 4.18 indica: (Cintefor, 2004 a).

“La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación”.

Al respecto Mertens (2002 c) menciona que la versión publicada en 1994 solamente hacía alusión a la conveniencia de determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal. Es decir, la norma se limitaba a que el personal cuyas actividades afectarían la calidad del producto, debía estar *calificado* y capacitado. En cambio la versión 2000 estipula que

el personal debe ser *competente*, lo cual implica una diferencia sustancial: “capacitar a solas *versus* evaluar la efectividad de la capacitación”.

Esponda (2001) puntualiza que la versión 2000 especifica que la organización debe contar con personal competente, entrenado y consciente del impacto de su trabajo en la calidad del producto o servicio, así como evaluar la efectividad de las acciones tomadas al respecto, lo cual exige más a las organizaciones, desde identificar el tipo de competencia del personal hasta capacitarlo, entrenarlo y evaluarlo para ver si se ha logrado la competencia identificada.

Este mismo autor enfatiza que esta nueva versión pretende cubrir el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal. Dicha versión pone de relieve tres aspectos importantes para la empresa:

- La identificación de los perfiles de competencia requeridos en el personal.
- La evaluación de la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones que inciden directamente en la calidad.
- La articulación con otros subsistemas de la gestión de recursos humanos.

Mertens (op. cit.), ubica en el contexto de las normas ISO 9000 el concepto de competencia laboral: “las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones”.

Otra forma de relacionar ambos sistemas se observa en los siguiente términos: (Cintefor, 2004 a)

**Conceptos y términos:** Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.

**Documentación:** las normas de calidad describen las características de los procesos, en tanto que las normas de competencia las características de los resultados deseados.

**Verificación:** En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre el desempeño del trabajador.

**Cultura organizacional:** Ambos sistemas son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.

## CAPITULO 3

### EL PERFIL DIRECTIVO POR COMPETENCIAS

#### 3.1. Análisis de puestos y análisis ocupacional en el contexto de competencia laboral

En el segundo capítulo han quedado descritas algunas condicionantes que dan origen al enfoque de competencia laboral, así como los organismos internacionales que contribuyeron en la definición de las políticas educativas y laborales que los países regidos por una economía de mercado deben adoptar para desarrollar una fuerza laboral de clase mundial.

También describimos las características de los principales sistemas nacionales de normalización y certificación de competencia laboral que se han instrumentado en algunos países y los modelos teóricos que los sustentan, como resultado del rol que el enfoque de competencia laboral atribuye al Estado: ser el punto de vinculación y apoyo para los empresarios, sindicatos, trabajadores e instituciones educativas que integran el mercado de trabajo.

En este capítulo abordaremos elementos teóricos del análisis de puestos y las modificaciones que este concepto ha tenido como consecuencia de la introducción del enfoque de competencia laboral a las organizaciones.

Como veremos más adelante, el concepto de análisis de puestos sigue vigente en autores como Vega (2003), Pérez (2002), Reyes (2001), Grados (2000), Chiavenato (2000), Arias y Heredia (1999) y Tagle (1997); no así sus métodos y estructura, los cuales han sido adecuados a la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral de corte conductista, empleándose como distintivo el término de perfil por competencias.

Por el contrario, otros autores como Mertens (2002), Benavides (2002), Nares (2001) y Fletcher (2000), omiten el tema para dar paso libre a un nuevo concepto: el análisis ocupacional y emplearlo en alusión a las normas técnicas.

#### 3.2. Análisis de puestos

##### 3.2.1. Definición

Reyes (2001, p. 16) define el análisis de puestos como “una técnica (que consiste) en la separación y el ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto”.

Grados (2000, p. 66) como: "...una técnica básica dentro de las organizaciones, con la cual se pueden determinar las funciones y responsabilidades, así como los objetivos de cada uno de los puestos existentes".

Arias (1996, p. 177) define el análisis de puesto como: "... un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado". Aclara que se coloca el énfasis en las acciones desplegadas y los requerimientos para lograrlas y no en la persona ocupante de ese puesto.

### 3.2.2. Otros términos relacionados

Como es evidente, el objeto de estudio es el puesto. Reyes (2001, p. 16) define el puesto como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Chiavenato (2000, p. 292) emplea el concepto de cargo para los puestos directivos y lo define como el "conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional ... el cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona y constituye una unidad de la organización con un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos".

Una definición acorde con el enfoque de competencia laboral la proporciona Fletcher (2000, p. 21) "Área definida de trabajo relacionada con uno de los ocupantes del puesto, o bien con un número de personas que realizan idénticas actividades de trabajo".

Arias y Heredia (1999, p. 386) indican que un puesto "constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal".

Por otra parte, la forma escrita en la que se anotan metódicamente las operaciones materiales que debe realizar el trabajador recibe el nombre de "Descripción del Puesto" y los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor se localizan en el rubro "Especificación del Puesto". (Reyes, 2001).

Chiavenato (2000, p. 330) también hace esta misma separación pero distinguiendo el puesto del ocupante. "La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir".

### 3.2.3. Fundamento legal

El análisis de puestos cumple con una necesidad legal establecida en la Ley Federal del Trabajo. En el artículo 24 de dicha ley se insta a las empresas a hacer constar por escrito las condiciones de trabajo a las que estará sujeto el trabajador cuando no existan contratos colectivos aplicables. Este requisito legal protege al trabajador en caso de que el patrón decidiera unilateralmente cambiar el trabajo contratado. (Breña, 1988).

A la letra el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, indica lo que deberá contener las condiciones de trabajo:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador, del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado;
- III. *El servicio o servicios que deben prestarse*, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago de salario;
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón “.

A su vez, en el artículo 134 de la misma ley se obliga al trabajador a ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenidos.

### 3.2.4. Relevancia

Además de cumplir con una necesidad legal, el análisis de puestos cumple con otros propósitos organizacionales.

Reyes (2001), puntualiza que la técnica del análisis de puestos responde a la necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajos y saber con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Considera que su importancia radica en que es un instrumento que brinda apoyo a los diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, a los altos directivos saber a detalle las obligaciones y características de cada puesto; para que los supervisores conozcan las labores encomendadas bajo su vigilancia y exijan con toda precisión las

obligaciones que cada puesto implica; en el nivel operativo, para que los trabajadores realicen sus labores con mayor facilidad; finalmente, promover la función del área de recursos humanos para estimular la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Grados (2000, p. 66-68) opina que “resulta inoperante implementar programas de capacitación, compensaciones, inducción, reclutamiento, sino no se tiene como punto de partida las descripciones de cada posición jerárquica ... (además) el análisis de puestos va íntimamente ligado a la calificación de méritos”.

Algunos beneficios que tiene el análisis de puestos para la empresa, es que señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones, para los supervisores sirve como guía u orientación en la selección, promoción, cambios y otros trámites relacionados con la toma de decisiones del personal, evitar problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo. (Grados, 1988).

Para Arias y Heredia (1999) la importancia del análisis de puestos radica en que es una herramienta que coadyuva de muchas maneras a la elevación y la productividad de la organización.

A este respecto, Reyes (2001) considera importante que para una mejor efectividad, previo a la instrumentación de la técnica, se determine su uso y en ese sentido proyectar la técnica. Estos usos pueden ser:

- Para mejorar los sistemas de trabajo; hacer énfasis en la descripción.
- Para orientar la selección de personal; profundizar en el rubro especificaciones del puesto.
- Para el adiestramiento; detallar el cómo deben hacerse las operaciones, procurando establecer grados en las cualidades que se requieren en el puesto.
- Para la valuación de puestos; con un sentido más amplio y preciso pero donde sólo se consideren los elementos que puedan encontrarse en todos los puestos de una empresa.

### 3.2.5. Análisis de puestos para ejecutivos

Autores como Reyes (2001), Galicia (1996), Gama (1992) y Grados (1988) afirman que existe una clara distinción en la metodología para la elaboración de un análisis de puestos para niveles operativos y para niveles ejecutivos, principalmente por el nivel de responsabilidad y toma de decisiones que tiene uno en comparación al otro, ya que el ejecutivo tiene la responsabilidad de impulsar a la organización a un desarrollo óptimo, hacer reformas e innovaciones, tiene como misión señalar y calificar las actividades de la empresa.

- Al analizar el puesto de un ejecutivo, se encontrará que los mínimos normales que pueden y deben exigirse son superados fácilmente por quien ocupa el puesto, por lo que se deben observar aquellas características que contribuyan a la innovación, reforma, desarrollo y mejora de la empresa.
- Si las funciones que realiza el ejecutivo son disímiles o de naturaleza polivalente, en tal caso se deben especificar detalladamente.
- Si las funciones y jerarquía dentro de la organización se corresponden.
- En términos generales este tipo de análisis de puestos debe cumplir con el mayor rigor posible los principios administrativos de: el hombre adecuado para el puesto adecuado y el hombre es el puesto.

A continuación se menciona la estructura y los elementos que Reyes (2001, pp. 34-41) propone para elaborar un tradicional análisis de puestos para ejecutivos.

- **Título del puesto.** Aquí se recomienda que la empresa siga un sistema para fijar títulos de puestos para toda la organización. En el caso de altos ejecutivos pueden ser nombres como Director General, Director Gerente, Presidente, Gerente General, etc.
- **Posición en la estructura de la empresa.** Sirve para ubicar la autoridad y responsabilidad en el contexto de la organización. Incluye las posiciones jerárquicas que se encuentran arriba y debajo del puesto, pero también los jefes a los que debe sólo informar, o bien, los que tienen sobre él una autoridad funcional y por lo tanto parcial. Puede incluir aquéllos con los que guarda contacto en forma permanente.
- **Deberes generales.** Debe responde a la pregunta ¿Qué función llena ese puesto para la empresa?, ¿qué misión específica llena ese puesto para la empresa? o, ¿qué razones justifican la posición jerárquica que se le ha otorgado dentro de la organización? También pueden ayudar en su diseño los elementos de la administración: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- **Funciones básicas.** Consisten en una explicación del conjunto de las actividades del puesto en un orden funcional y no cronológico, considerado como un todo.
- **Descripción específica.** Se refiere a la descripción de actividades muy generales pero cotidianas con un orden cronológico.
- **Especificaciones del puesto** que incluye:
  - *Conocimientos necesarios.* Se refiere a los conocimientos de tipo académico, puede incluso precisarse el tipo de institución.

▪ *Autoridad.* En este apartado se refleja la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume el ejecutivo. Por lo que se debe indicar *la forma* en que delega su autoridad (por departamento, por funciones, por niveles, por materias, etc.) y también *el tipo* de autoridad (formal, funcional, técnica u operativa). Los límites de autoridad, se definen por las cosas que el ejecutivo carece de facultades para decidir (expresado en tiempo, monto de dinero, políticas, funciones administrativas, etc.)

▪ *Responsabilidad.* La responsabilidad debe ir acorde con la autoridad. Este elemento suele ejercerse en los siguientes campos: a) En trámites: para referirse a los objetivos que se espera obtener como resultado de los contactos que establece y, b) En creatividad: aquellos aspectos que todo ejecutivo debe innovar.

▪ *Características* de acuerdo a las políticas y naturaleza del puesto: como intelectuales, físicas, sociales, morales y psicológicas.

Chiavenato (2000) divide la técnica en dos fases.

- I. Los aspectos intrínsecos. Que se refieren a los elementos que integran el contenido o la descripción del cargo, es decir, qué hace el ocupante, cómo lo hace y por qué lo hace.
- II. Los aspectos extrínsecos. Que se relacionan con las responsabilidades implícitas, las condiciones que el cargo exige para ser desempeñados de manera adecuada y los requisitos de calificación. Es decir, lo que corresponde a las “especificaciones del puesto”.

Para la primera fase corresponden los siguientes aspectos a investigar:

1. Nombre del cargo

2. Posición en el cargo

- a. Nivel del cargo
- b. Subordinación
- c. Supervisión
- d. Comunicaciones colaterales

3. Contenido del cargo (tareas o funciones)

- Diarias
- Semanales
- Mensuales
- Anuales
- Esporádicas

Con base a lo anterior, se está en disposición de continuar con la segunda fase; es decir con las especificaciones del cargo de acuerdo a la siguiente guía:

1. Requisitos intelectuales
  - a. instrucción básica necesaria
  - b. experiencia necesaria
  - c. iniciativa necesaria
  - d. aptitudes necesarias
2. Requisitos físicos
  - a. esfuerzo físico necesario
  - b. concentración necesaria
  - c. constitución física necesaria
3. Responsabilidades Implícitas
  - a. por supervisión del personal
  - b. por materiales y equipo
  - c. por métodos y procesos
  - d. por dinero, títulos, valores o documentos
  - e. por información confidencial
  - f. por seguridad de terceros
4. Condiciones de trabajo
  - a. ambiente de trabajo
  - b. riesgos inherentes

Chiavenato (2000) amplía lo que debemos entender en cada uno de los cuatro factores. Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo referentes a las capacidades intelectuales. Los requisitos físicos, a la energía y esfuerzos tanto físicos como mentales requeridos, la fatiga física, entre otros. Las responsabilidades implícitas, se refieren a todas aquellas que el ocupante del cargo asume. Las condiciones de trabajo comprenden el lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores; siendo este factor importante porque es donde se evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo para mantener la productividad y el rendimiento.

### 3.2.6. El análisis de puestos desde la perspectiva de competencia laboral

Autores como Arias y Heredia (1999), Mertens (2002) y Vega (2003) han abordado el tema del análisis de puestos desde la perspectiva de competencia laboral. A continuación se describe su particular forma de abordar este elemento básico de la empresa considerando este nuevo enfoque.

Para Arias y Heredia (1999) el análisis de puestos tradicional no responde ya a las necesidades presentes y futuras de la organización, tales como: rapidez de respuesta, enfoque proactivo, mejoría constante, creatividad, compromiso de sus

miembros y el trabajo en equipo. Su propuesta está basada en los siguientes argumentos:

El análisis de puestos es un instrumento útil para la organización, sin embargo, su uso se ha malinterpretado, o peor aún, se ha manipulado para que las empresas continúen preservando patrones que fomentan la burocracia organizacional. Más explícitamente: los miembros de la organización se olvidan de los objetivos a que están ligadas sus funciones y de todo aquello que genera movimiento ascendente en la organización, dando como resultado la vida mecánica de la organización.

También se ha observado que el análisis de puestos tradicional es un documento utilizado generalmente para someter tanto al supervisor como a los subordinados a cumplir exclusivamente con sus funciones, frenando la iniciativa y creatividad que pudiera existir entre los trabajadores. Técnicamente la desventaja encontrada en el procedimiento tradicional es que "Con frecuencia se toma como base la entrevista realizada a un trabajador y/o observando sus acciones, sin embargo, el análisis de puestos resultante para un departamento no necesariamente refleja el mismo puesto en otro departamento..." (Arias y Heredia, 1999, p.394)

Mertens (2002 a) indica que tradicionalmente la empresa organizaba el trabajo con el fin primordial de responder al proceso de producción y que por lo mismo era de suma importancia describir las tareas por *puesto*. La tendencia actual, en tanto que la organización del trabajo se orienta a la demanda del mercado, es describir las funciones derivadas de los objetivos de la empresa y del área de ocupación. Hoy la efectividad, ayer la eficiencia:

<p>Eficiencia:</p> <p><b>(a) Hacer bien una actividad</b></p> <p><u>Los insumos se relacionan con los productos obtenidos en el puesto</u></p> <p>Orientado al proceso de producción</p>	<p>Efectividad:</p> <p><b>(b) Hacer las actividades requeridas</b></p> <p><u>Los insumos se relacionan con objetivos logrados en la empresa</u></p> <p>Orientado al mercado (consumidor)</p>
--	--

Mertens (2002 a)

Vega (2003) resalta que la distinción más importante entre un tradicional análisis de puestos y uno basado en el enfoque por competencias, es que el primero indica qué hace el trabajador y el de competencias qué debe hacer y lograr la persona.

De Ansorena (1996) continúa empleando el concepto análisis de puestos pero agrega el rubro de "Contenido del puesto de trabajo", apartado que cubre elementos del enfoque de competencias:

- Objetivo del puesto. Consiste en describir la misión u objetivo del puesto. Es decir, el resultado global que da sentido y razón de ser al puesto.
- Resultados. (de acuerdo a la siguiente tabla)

<b>Areas de Resultados esperados</b>	<b>Situaciones críticas para alcanzar estos resultados</b>
Son los resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. (funciones)	Situaciones que condicionan la consecución de resultados.

Como se aprecia, el análisis de puestos como concepto se continúa empleando, principalmente porque responde a una necesidad legal. Sin embargo, bajo las nuevas políticas laborales y tendencias macroeconómicas, este instrumento ha sufrido un desfase, por lo que el término perfil de competencias contempla elementos clásicos del análisis de puestos, a la vez que incluye criterios de competencia laboral. Es un modelo útil para organizaciones que adoptan una Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral de corte conductista.

El concepto de perfil nace y se desarrolla en la psicología diferencial. La referencia que se tiene sobre esta psicología data del año 1890, cuando el psicólogo norteamericano Catell creó una serie de pruebas psicológicas utilizadas en el examen de las diferencias individuales de estudiantes universitarios. Posteriormente, el médico ruso G.I. Rossolimo desarrolló una metodología, teniendo como base el primer test mental práctico elaborado por Alfred Binet y Th. Simon que medía el nivel intelectual de personas consideradas como anormales; esta metodología tenía la finalidad de obtener una representación gráfica de resultados de mediciones el cual llamó *perfil*. (Dorsch, 1976).

Técnicamente, el perfil es una configuración o patrón que indica las puntuaciones que ha obtenido un sujeto en cada una de las variables en que está integrada una prueba psicológica, así como la relación entre dichas puntuaciones, en términos de posición.

Esta representación gráfica queda plasmada en un psicograma, que ha sido previamente diseñado tras haber realizado un tratamiento estadístico que convierte las puntuaciones naturales en una escala T. (Núñez, 1968).

En el ámbito laboral, escolar o clínico, un perfil psicológico tiene la ventaja de que en él se pueden apreciar más rápidamente los resultados de una prueba psicométrica, así como ver las relaciones existentes entre las áreas que la integran. (Pichot, 1991).

En la práctica, este concepto se ha extendido no sólo a las personas, sino incluso a instituciones o empresas para enlistar una serie de atributos que los distingue de los demás.

En lo que se refiere a nuestro tema, es importante resaltar que en la psicología organizacional el término perfil ha sido empleado en el tema de análisis de puestos por autores como Grados (1988), Díaz González (1998), Arias (1996) y Vega (1993), como el equivalente al rubro de especificaciones del puesto, denominándolo perfil del puesto.

Sin embargo, Gama en 1992 (op. cit., p.86) puntualiza el contexto en el que debe entenderse el concepto de perfil en un análisis de puestos: "aquella parte del análisis de puestos donde se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto en especial".

Vega (1993, p. 16) lo define como: "la representación gráfica y descriptiva de las características intelectuales y de personalidad que se requieren para el desempeño de un puesto".

Díaz González (1998, p. 26) define el perfil del puesto como "El conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes con que debe contar un individuo que aspire a un puesto específico".

Actualmente el término ha sido trasladado al enfoque de competencias, Allies (1999, p. 113) define el perfil de competencias como "un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto".

Arias y Heredia (1999, p. 396) proponen la construcción de un perfil de alto desempeño que "... sirve al mismo tiempo para las finalidades del análisis tradicional de puestos". Para su elaboración, estos autores recomiendan basarse en el análisis tradicional pero con las siguientes observaciones.

- Proponen sustituir la palabra puesto por el de trabajo, ya que puesto hace referencia a una estructura estable, difícil de alcanzar hoy día en un mundo regido por el cambio. Trabajo reflejará mejor los elementos de flexibilidad y el conjunto de resultados de la acción.
- Tener en cuenta el proceso principal de la empresa, en vez de la jerarquía o la fragmentación de las operaciones.
- Debe elaborarse considerando las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

- Enfatizar la contribución de cada trabajo al proceso.

Los elementos que debe contener este perfil y las preguntas-guía para su elaboración son:

- Misión.- Debe responder a: ¿cómo se justifica la existencia de este puesto de trabajo dentro de la empresa? o bien, ¿cómo se relaciona con la misión de la empresa, del departamento o división?
- Estándares.- ¿Cómo se decidirá si una persona muestra un alto desempeño en este puesto? o, ¿cuáles son esos estándares o normas de calidad?
- Acciones clave.- Consistirá en describir mediante comportamientos observables, las acciones trascendentes para el puesto incluyendo la mejoría constante, el trabajo en equipo, la capacitación permanente, etc. Un referente son aquellas acciones cuyos resultados se reflejen en 80% de la productividad.
- Redes de trabajo y asociaciones.- Se deben describir las asociaciones con otros puestos o trabajos. Este aspecto es importante porque algunas tareas complejas requieren de conocimiento especializado, pero también se requiere de acciones coordinadas, es decir en equipo o en redes de trabajo.
- Medio ambiente y condiciones de trabajo.- Se refiere a los aspectos sobresalientes de las situaciones bajo las cuales se llevan a cabo las labores. Enfocarse a las tensiones (físicas y mentales) a las cuales se ve sometido el ocupante.
- Competencias.- Este apartado se basa en el modelo de competencias respaldado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER), mismo que ya describimos en el capítulo anterior.

Arias y Heredia (1999) comentan que una innovación importante entre el tradicional análisis de puestos y el perfil de competencias son *los rasgos de personalidad*; Goldber y Goleman (citados en Arias, 1999, p. 424), indican la necesidad de considerarlos por su trascendencia, porque si bien “Los aspectos de conocimientos y habilidades son importantes para ser contratados, los de personalidad marcarán el éxito o el fracaso en el trabajo”.

### 3.3. Introducción del análisis ocupacional a las organizaciones

Tradicionalmente el análisis ocupacional era una técnica aplicada a las estadísticas laborales de tipo gubernamental, sin embargo, la introducción del enfoque de competencia laboral a las organizaciones trajo como consecuencia el desarrollo de

este método, nuevas técnicas que se pueden aplicar para el análisis no sólo de ocupaciones, sino de puestos, funciones y tareas, en términos de competencia.

Este apartado tiene la finalidad de reseñar esta etapa introductoria del análisis ocupacional en las organizaciones y para describir las técnicas que se han desarrollado.

Varios factores hacen al análisis de puestos obsolecente frente a las actuales formas de organización del trabajo y las exigencias en el desempeño competente de los trabajadores. Entre éstos están: a) la fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la polivalencia y mayor participación exigida, b) La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional y, c) El perfeccionamiento de varias metodologías para el análisis de ocupacional derivado del crecimiento de nuevas ramas de producción. (Cintefor, 2004 a).

En este último factor, Vargas (2002 a) menciona que el concepto y la aplicación de las clasificaciones ocupacionales han evolucionado a tal grado que se han convertido en una herramienta potencial con amplias posibilidades en la formación profesional y el empleo.

Indica que en sus orígenes la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO68), elaborada por la OIT y aprobada por la Conferencia Internacional de Estadígrafos del Trabajo, servía como modelo para construir clasificaciones ocupacionales de orden nacional y para facilitar la comparación internacional de estadísticas para diversos fines.

En la (CIUO 88) revisada en Ginebra en 1982 y 1987, fue "consagrada" como una de las normas de las estadísticas internacionales del trabajo y es definida como "... un sistema de clasificación y agregación de datos de información sobre las ocupaciones obtenidos por medio de los censos de población y otros estudios estadísticos, así como de los registros de las administraciones públicas y ocupación como un conjunto de empleos o tareas cumplidas por una misma persona". (Ibídem, p. 2).

En ella también se amplía su utilización: "facilitar a escala internacional la comunicación en materia de ocupaciones, brindando un instrumento que permita colocar los datos nacionales en una perspectiva internacional; permitir la presentación de datos internacionales en una forma que se adecue tanto a la investigación como a la adopción de decisiones y servir de modelo para los países que deseen desarrollar o revisar su propia clasificación". (Vargas, op. cit. p.2).

Lo más relevante en esta nueva clasificación, indica este autor, es que priva el nivel educativo como criterio sobre el área de desempeño. Por ejemplo, esta clasificación considera 10 grandes grupos de ocupaciones; el grupo 2 se refiere a “profesionales, científicos e intelectuales” con un nivel (4), en tanto que el grupo 9 incluye a “trabajadores no calificados” en el nivel (1). En el segundo nivel de desagregación se encuentran 28 subgrupos principales, de ahí pasa a 390 grupos primarios y 1506 descripciones detalladas de ocupaciones.

Para la elaboración de esta clasificación se observa la introducción del enfoque de competencia porque reconoce, por un lado, la complejidad de la función y la diversidad de las tareas y, por el otro, la especialización de las competencias, que se relaciona con la amplitud de los conocimientos exigidos, las máquinas empleadas, los materiales utilizados y la naturaleza de los bienes y servicios producidos. (Vargas, op.cit.).

Actualmente el concepto de clasificación de ocupaciones se define como “Un sistema de clasificación de datos e informaciones sobre las ocupaciones que facilita un marco para el análisis, la agregación y la descripción de los contenidos del trabajo, así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo”. (Cintefor, 2004 a).

En términos generales Vargas (op. cit.) describe la evolución del concepto de Clasificación de Ocupaciones en el mundo, la cual a continuación sintetizamos.

- **Del énfasis estadístico al interés descriptivo.** La necesidad de contar con una herramienta no sólo cuantitativa sino también para propósito de información y consulta, ha originado que las clasificaciones se integren como una herramienta descriptiva de las ocupaciones en el mercado, y a que sus usuarios no sean sólo las autoridades públicas. Hoy tienen un uso más activo porque sirven para la orientación ocupacional, el diseño y la organización de programas formativos y de búsqueda de empleo, entre otros, en contraposición al pasado que eran diseñadas para la estadística, la consulta y el recuento. Por lo que ya no se elaboran con una percepción aislada de trabajadores encuestados; ahora, las clasificaciones consideran en su análisis la descripción del perfil laboral de las ocupaciones, agregando a la descripción de las funciones algunos referentes sobre el ambiente de trabajo, las expectativas laborales y otras características que hacen de las nuevas clasificaciones verdaderas bases para servicios de información ocupacional.
- **De inventario al desarrollo de bases de datos.** Varios países desarrollan algunas aplicaciones de sus clasificaciones ocupacionales con acceso a bases de datos de información sobre las características del trabajo, su evolución en la economía, la evolución de las remuneraciones, las ofertas de formación disponibles y otros aspectos que conforman bases de datos de mucha utilidad

para los trabajadores en una concepción de optimización del mercado de trabajo. Otra distinción importante es que el perfil ocupacional se relaciona con un área de trabajo más que al título de un empleo, principalmente porque el énfasis en clasificar con detalle conllevó a una sobre-especificación que a la larga tornaba inviable cualquier explicación agregada del mercado de trabajo.

- **De un solo enunciado al cuidado por temas como el género, el acceso, la igualdad.** Algunas clasificaciones tienen una cuidadosa revisión en el lenguaje sexista para llegar descripciones de ocupaciones más que de nombres de ocupaciones, otras incluyen ocupaciones que representan importancia para minorías de aborígenes, la mayoría manejan un sistema público de información de acceso libre asociado a servicios públicos de orientación y búsqueda de empleo, otras manejan información para los trabajadores tales como oportunidades de empleo, ingresos, formación y carrera.

Derivado de nuestra investigación documental, encontramos que en nuestro país existen cuatro tipos de clasificaciones que se relacionan con el mercado de trabajo.

Pérez (2002, p. 100) indica que existe el Sistema de Información del Servicio Nacional de Empleo (SISNE) y el Sistema de Catálogo Nacional de Ocupaciones (SICNO), ambos dependientes de la Dirección General de Empleo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Para alimentar el SICNO la STPS emplea *el análisis ocupacional* como método para obtener, ordenar y valorar los datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimiento, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Su procedimiento consiste en recabar la información en los centros de trabajo, clasificar en ocupaciones los puestos relacionados entre sí e integrarlos una vez clasificados en dicho catálogo. (Vega, 2003).

La Clasificación Mexicana de Ocupaciones (CMO) es un clasificador de ocupaciones elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), diseñado en función de la división técnica del trabajo y de las situaciones derivadas de la problemática del empleo, como es el autoempleo. (INEGI, 2004).

La CMO presenta tres niveles de agregación. El nivel general lo constituyen 19 grupos principales. En la primera posición encontramos el rubro de "profesionistas", después "técnicos", en tercer sitio a "trabajadores de la educación", etc. En el siguiente nivel de desagregación están 137 grupos y en el tercer nivel 463 grupo unitarios. (Ibidem).

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)-México es un clasificador, no de ocupaciones, sino de actividades económicas las cuales se

agrupan con el principio fundamental de similitud de procesos de producción. Su objetivo es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la presentación y análisis de estadísticas económicas. En el primer grupo están "Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza", en el segundo "minería", el tercero "electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final" y así sucesivamente. Su administración está a cargo del INEGI (2004).

La última clasificación la encontramos en el sistema de normalización y certificación de competencia laboral.

Este sistema, al igual que el británico, incorpora una nueva categorización del mercado de trabajo basada en grandes áreas de ocupaciones. Donde un área ocupacional representa un grupo de ocupaciones afines que *comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales* en los que se realiza el trabajo. El factor común de tales áreas es su representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que como tal, implican el desempeño en ámbitos, con materiales, relaciones y conocimientos de base similar. (Cintefor, 2004 a).

Salinas (1997, p. 148-149) lo expone de la siguiente forma:

"Debido a que se pretende que las NTCL reflejen el potencial del individuo, para posibilitarle el desempeño eficiente de sus actividades laborales en un marco de *funciones*, y que una misma función pueda presentarse en una diversidad de ramas productivas, se optó por identificar, *con base en la actividad económica* del país, las agrupaciones que corresponden a un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, que integran un conjunto suficientemente homogéneo por sus objetivos y propósitos con respecto a la producción de bienes y servicios de especie similar. Estas agrupaciones fueron denominadas **áreas de competencia**.... Estas áreas de ocupaciones de competencia fueron diseñadas para propósitos de normalización de competencia laboral ... y con el principio rector de lograr la compatibilidad con instrumentos similares, nacionales y extranjeros".

Estas áreas de competencia son las siguientes:

1. Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario
2. Extracción y beneficio
3. Construcción
4. Tecnología
5. Telecomunicaciones
6. Manufactura
7. Transporte
8. Ventas 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

La mayoría de los sistemas de competencia laboral en el mundo y en México, se distinguen por una clasificación de ocupaciones y por niveles de competencia. Es así como se integra una matriz de competencia laboral: "En la intersección de las columnas (áreas de ocupación) con las filas (niveles de competencia) se ubican descripciones ocupacionales compuestas por unidades y elementos de competencia" (Vargas, op.cit., p. 9).

Como es típico en las clasificaciones ocupacionales, su construcción implica grupos y subgrupos. En el caso de las áreas de competencia, éstas a su vez se desagregaron en 70 subáreas con el fin de hacer más específicos y amplios los grupos de funciones relacionadas a una actividad productiva.

Como vemos la tendencia internacional para la descripción de actividades laborales, condiciones de trabajo y otras especificaciones, es la ocupación más que el puesto.

Una diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende. (Reyes, 2001).

Pérez (2002, p. 71) puntualiza que el análisis ocupacional se utiliza para:

- Descripción del empleo: incluye información que identifica los propósitos del empleo.
- Evaluación y clasificación del empleo: se refiere a los procesos generales de ubicación de empleos en términos de valor (cuotas salariales y jerarquías administrativas) con respecto a la organización.
- Evaluación del desempeño laboral: incluye la evaluación sistemática para determinar la eficiencia relativa y la efectividad de los individuos. La información se utiliza para tomar decisiones sobre sueldos, promociones, transferencias, así como retroalimentación a los empleados.
- Diseño de Capacitación: incluye la identificación de necesidades de capacitación.
- Diseño de trabajo: Incluye organizaciones de actividades laborales y tareas con la finalidad de facilitar el rendimiento eficiente de los servicios y la producción de bienes.
- Prácticas de empleo: recientemente, el análisis ocupacional ha sido ayudado para determinar la equidad y legalidad de las prácticas de empleo.

### 3.3.1. El análisis funcional

En el segundo capítulo abordamos las bases teóricas del análisis funcional, en este apartado se describe su técnica.

Algunas reglas o criterios para su elaboración son: (Cinterfor, 2004 a)

- Enfoque de trabajo: Emplear una estrategia deductiva y centrarse en los resultados no en el proceso.
- Participantes: Grupo de trabajadores expertos.
- La sintaxis del propósito, las funciones y las tareas deben estar redactadas con la siguiente estructura: **Verbo Activo + Objetivo + Condiciones.**
- En el caso de normas nacionales, las funciones son delimitadas, separadas del contexto laboral específico. Es decir, no describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo, sino las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo.

Fletcher (2000) indica que el primer paso consiste en identificar el propósito o función principal de la empresa, guiándose por el tipo de producto o servicio que se otorga. El propósito se redacta como una declaración activa y debe expresar la razón de ser del área. Para empresas que diseñen sus propias normas, es conveniente que el propósito refleje los objetivos del negocio, valores y cultura de la organización, clientes, calidad, compromisos, hitos y mercados.

Una pregunta guía para construir el propósito es la siguiente: *¿cuál es el objetivo global?*. A manera de ejemplo, en el cuadro de abajo se describe el propósito principal de una cadena hotelera.

Verbo activo	Objetivo	Condiciones y contexto
Alcanzar	El primer lugar en el sector hotelero de Europa	Mediante el desarrollo, la administración y la mejora continua de la calidad del alojamiento.

Fletcher 2000

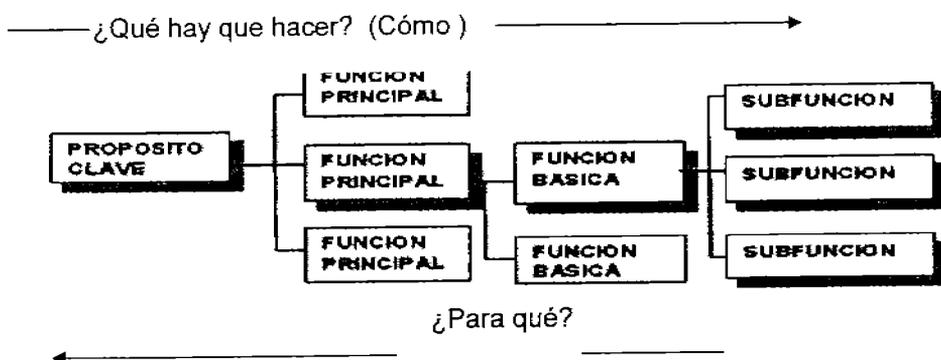
El siguiente paso consiste en elaborar las funciones clave o principales, éstas se obtienen al preguntarse qué funciones se tienen que llevar a cabo para que el propósito principal se logre. (Cinterfor, 2004 a).

Continuando con nuestro ejemplo de la cadena de hoteles, las funciones clave se diseñaron así:

Verbo activo	Objetivo	Condiciones y Contexto
Investigar y mejorar	La calidad del alojamiento y de los servicios relacionados	Para atraer y retener a un mayor volumen de clientes de Europa
Comercializar	Servicios e imagen	A los clientes europeos
Apoyar	A la dirección de los hoteles	A identificar y resolver los factores que influyen en el alojamiento y los servicios de máxima calidad

Fletcher 2000

Un esquema general que orienta sobre la lógica en que se elabora el análisis funcional es el siguiente:



Fuente: Cinterfor (2004, a)

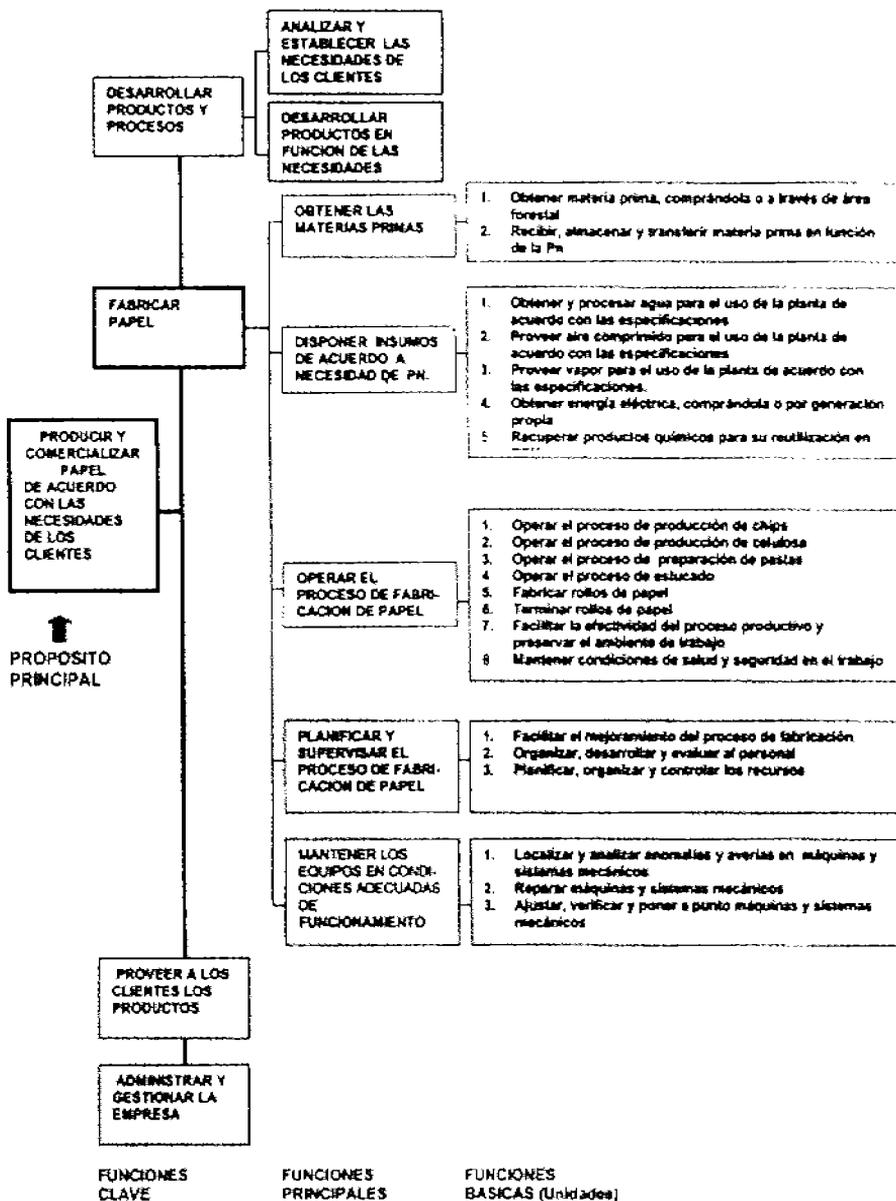
Como se observa en el esquema anterior, la técnica identifica resultados fundamentales a varios niveles. Una pregunta guía para desagregar el propósito principal en varios niveles (funciones básicas y subfunciones), es preguntarse sucesivamente en cada nivel: ¿Qué debe ocurrir para que se logre la función que le antecede? (Cinterfor, 2004 a).

Si el procedimiento se ha hecho correctamente, en el cuarto nivel de desagregación se habrán identificado los logros laborales que un trabajador es capaz

de obtener. Al llegar a este punto, se está hablando ya de “realizaciones” o “elementos de competencia”. De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediato anterior será la unidad de competencia. (Ibídem).

Es importante mencionar que una unidad de competencia puede estar integrada por 2 y hasta 5 elementos de competencia, en tanto que el conjunto de unidades de competencia integrarán la norma. (Fletcher, op. cit.).

En el siguiente esquema se describe un mapa funcional con su propósito principal, funciones claves y funciones básicas, éstas últimas se refieren técnicamente a las unidades de competencia.



Fuente: Cinterfor (2004 a)

### 3.3.2. Developing a Currículo (DACUM)

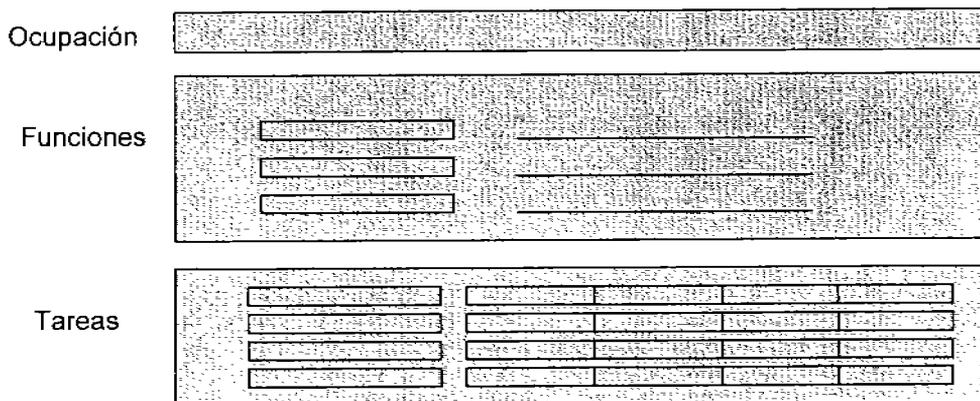
DACUM es otra técnica del análisis ocupacional orientada a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. (Cintefor, 2004 a).

Las reglas o criterios para su elaboración son: (Ibídem)

- Enfoque de trabajo: Centrarse en las tareas no en los resultados.
- Participantes: Grupo de trabajadores expertos ( 5 a 12 personas).
- El producto que se obtiene : carta DACUM.

Mertens (1997 a) describe técnicamente la metodología de DACUM: es una matriz de funciones y tareas; las funciones se colocan en una columna siguiendo una secuencia lógica de proceso y en las filas se colocan las tareas que corresponden a éstas. Nos orienta que una función hace referencia a un resultado amplio en tanto que la tarea es un resultado específico y necesario para lograr la primera. La estructura de la tarea es la siguiente: un verbo-acción, el objeto sobre el cual actúa el trabajador y la condición que clarifica y precisa el enunciado de la tarea.

La presentación de esta metodología es a través de una carta o mapa de DACUM, como sigue: (Ibídem).



Como se observa, el primer paso es la denominación de la ocupación, mismo que puede tomarse como referencia el título de una ocupación similar a lo que se hace en el análisis funcional, o bien de un puesto e incluso la capacidad de realizar un determinado proceso, como por ejemplo "ensamblar componentes electrónicos".

El segundo paso es identificar y enlistar las funciones a través de reuniones de trabajo con los ocupantes del puesto y supervisor o jefe.

El tercer paso consiste en ubicar los enunciados de tareas en cada una de las funciones. Los criterios que se deben considerar para diseñar una tarea son:

- Representa la unidad más pequeña de una actividad del proceso con un resultado palpable y con sentido.
- Resulta en un producto, servicio o decisión.
- Representa una unidad de trabajo asignable a una persona.
- Tiene un punto de inicio y fin.
- Puede ser observado y medido.
- Se puede realizar en un corto período de tiempo.
- Se puede realizar independientemente de otras tareas.
- Consta de dos o más pasos.
- Responde a la pregunta ¿qué tienes que hacer para poder cumplir con la función?, e ir seguida por la frase “El trabajador debe ser capaz de...”

Finalmente, Mertens (1997 a) concluye que el último paso de esta metodología consiste en listar los conocimientos y habilidades generales requeridos en la ocupación, las conductas y actitudes deseables, las herramientas, equipo y materiales, perspectivas y tendencias a futuro.

Esta técnica se ha empleado para ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y operativo y es recomendable para orientar la elaboración de programas formativos ya que analiza procesos y sistemas, los cuales se relacionan directamente con las competencias a ser obtenidas. (Cintefor, 2004 a).

### 3.3.3. Desarrollo sistemático de currículo instruccional (SCID)

Es una técnica complementaria de otras metodologías que se emplean para el análisis de tareas, porque sirve para facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores.(Cintefor, 2004 a).

Mertens (1997 a) aclara que es una prolongación de la metodología del DACUM, útil para profundizar en los criterios de evaluación y evidencias de desempeño a partir de indicadores medibles. Su principal ventaja es que hace operativa la evaluación del capacitado.

Las tareas son detalladas en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente. (Cinterfor, 2004 a).

## CAPITULO 4

### ELEMENTOS PARA ELABORAR EL PERFIL DIRECTIVO TENIENDO COMO MARCO DE REFERENCIA EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

#### 4.1. Antecedentes

Tradicionalmente el análisis de puestos es el instrumento metodológico que ha coadyuvado a las organizaciones en la administración de sus Recursos Humanos. En su desarrollo las ciencias administrativas han propuesto diversos modelos y afinado sus técnicas; en forma especial la psicología organizacional ha contribuido en el diseño del perfil psicológico del puesto.

El surgimiento del enfoque de Competencia Laboral cuestiona la utilidad de este instrumento en diversos niveles, proponiendo diversas técnicas desarrolladas bajo la metodología del análisis ocupacional.

Desde la creación en 1995 del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), el gobierno mexicano ha impulsado a las empresas a elevar su competitividad a través de los subsistemas que integra este organismo, a saber normalización, evaluación, formación y certificación.

De acuerdo con la literatura revisada, las primeras organizaciones que incorporaron a sus procesos administrativos el enfoque de competencia laboral fueron aquellas que se localizaban en los países pioneros de este enfoque como son Inglaterra y Estados Unidos. Lo anterior, bajo el concepto de Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral (GRHCL).

La GRHCL es un modelo administrativo que comprende las competencias derivadas de las normas técnicas y las relacionadas en el marco del análisis conductista. Esta última aproximación inició su desarrollo en la década de los 70, la cual consiste en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización, desempeños que no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de las personas que se han destacado en las organizaciones. (Cinterfor, 2004 a), (Mertes, 1996, 2001, 2002 a) y (Vargas, 2002 b).

#### 4.2. Justificación

Para proponer lineamientos generales que puedan servir a los profesionales que incursionan en este modelo de Recursos Humanos y en especial en el diseño de

perfiles directivos, es necesario aclarar que el sistema nacional de competencia laboral mexicano ha definido algunas normas técnicas para ocupaciones con nivel 5 (asesoría, por ejemplo), pero difícilmente lo hará para puestos directivos como tal.

Consideramos que los puestos directivos no pueden ser sujetos a evaluación y certificación, principalmente porque son puestos diseñados con funciones acordes a la complejidad de cada organización, con tareas abiertas y complejas en continua evolución. Como también lo apunta Mertens (1996), la función gerencial no está relacionada a una actividad productiva determinada o ligadas a una oferta educativa específica, ni a un contexto laboral predefinido.

Otra razón, apoyados en Drucker (1975), es que el directivo es un recurso humano especial y estratégico para las organizaciones, quien posee experiencia en el giro de la empresa, cualidades intrínsecas, conocimientos formales y en quien la empresa invierte con mayor interés en su capacitación y desarrollo. Esto implica que para las organizaciones el directivo se convierte en el capital humano de mayor relevancia, en una ventaja competitiva.

Por lo tanto, las normas técnicas de competencia laboral son sólo un referente importante en cuanto al propósito, función clave y funciones productivas relacionadas con la organización cliente y con el perfil del puesto a diseñar.

Como se describe en el capítulo tres, el análisis ocupacional ofrece diversas técnicas para identificar las funciones, actividades y tareas para un puesto específico en términos de competencias técnicas, como lo son el análisis funcional, el DACUM o SCID.

Por otra parte, ha quedado evidente que el cambio en el modelo económico ha modificado drásticamente a las organizaciones en cuanto a su estructura y los tipos de puestos de trabajo. (Mertens, 1996) (Arias y Heredia, 1999). En este sentido, y desde el desde el punto de vista del perfil psicológico en términos de competencias, existen diversos elementos que diluyen las diferencias de quienes dirigen y los que obedecen.

Mertens (1996) menciona que las necesidades actuales de las organizaciones requieren de personal que posea la capacidad de innovar, aprender, resolver problemas, comunicar y tomar decisiones.

Es decir, habilidades que hace algunos años eran atribuidas en buena medida a los gerentes. Este cambio en los requerimientos de los perfiles de la organización, se debe que día a día se necesita de personal con habilidades y actitudes que le permitan como sistema adaptarse rápidamente a las nuevas reglas del mercado; en términos de Arias y Heredia (1999) un perfil de alto desempeño.

Ailes (2002) y Grados (2000) mencionan que una estrategia para elaborar los perfiles de competencia para una organización, consiste en definir los mismos rasgos y

cualidades para todos los puestos y cambiar su peso específico en cada posición, o bien cambiar algunos conforme la complejidad del puesto.

Lo anterior es una sugerencia lógica y práctica, sin embargo, como hemos podido apreciar en el capítulo uno, la función directiva merece una atención especial principalmente por la naturaleza de su función.

Otra estrategia consiste en tomar los modelos de perfiles de competencia de corte conductista propuestos por Alles (2002), Castro Bedolla (2002), Grados (2000), Arias y Heredia (1999), sin embargo, aquí la dificultad estriba en la adaptación al tipo de organización. En este sentido, Mertens (1996) reporta que en el modelo de competencias gerenciales de Richard Boyatzis, sólo 1/3 en el desempeño de los directivos evaluados podía explicarse por dicho modelo, el otro tercio por competencias específicas propias de la organización y el resto se debía a factores situacionales.

Estas observaciones, nos dan a entender que las competencias sugeridas son sólo un referente más que una alternativa, puesto que no es viable transferirlas, a manera de receta, en las organizaciones.

Además, al centrarse estos autores en la metodología para puestos no directivos, omiten el marco teórico en que la administración científica contextualiza la función gerencial.

En definitiva, es necesario proponer un modelo para diseñar un perfil directivo por competencias de corte conductista considerando los procesos administrativos que establece la Administración Científica: planeación, organización, integración, dirección y control, así como elementos para identificar con mayor precisión la relevancia de la función y el nivel de los puestos directivos, como son: autonomía, magnitud y orientación del puesto.

En un sentido estricto, las Normas ISO 9000:2000 apoyan la aproximación funcional que se relaciona con resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo, por lo que consideramos importante integrar en esta propuesta las normas técnicas de competencia laboral.

#### 4.3. Contexto

El procedimiento que a continuación se detalla, está diseñado para empresas mexicanas, que como hemos descrito en los capítulos uno y dos se encuentran con obstáculos cada vez más difíciles de superar, porque se enfrentan con un mercado internacional cuyas directrices son la globalización de la economía, las estrategias de penetración y consumo, la productividad, la competitividad de los productos en cuanto a calidad, precio y oportunidad y que además considera como la base principal de su

expansión el capital humano, cuyo desarrollo se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, actitudes y características personales desplegadas en el ámbito laboral que demuestran contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En un contexto más específico, la aplicación de esta metodología corresponde a empresas constituidas y operadas en el dominio de los principios de la administración moderna: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, así también con un plan a corto y largo plazo que contemple misión, visión, valores, metas, procesos, programas, objetivos y los resultados que pretende alcanzar en un tiempo determinado, esto es que cuenten con una Planeación Estratégica definida y por consecuencia con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, por lo que el giro de la empresa o actividad productiva está contemplado implícitamente en este punto.

#### 4.4. Procedimiento

En este apartado, se pretende detallar en dos fases, las bases y los lineamientos generales para elaborar un perfil directivo bajo el enfoque de competencias, así como los instrumentos que algunos autores sugieren para su identificación y medición.

##### 4.4.1 Fase 1.

##### 1. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral

En tanto competencia laboral nace como un enfoque que viene a revolucionar la formación técnica y profesional en el mercado de trabajo; la aplicación de este enfoque en las organizaciones queda documentado bajo el rubro de Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral. (Cinterfor, 2004 a).

Empresas instaladas en países con sistemas de competencia laboral nacional, como Inglaterra, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivos con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. (Ibídem).

Un concepto que aclara la práctica de esta vertiente es el siguiente: "...consiste en asegurar que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal, como el reclutamiento, la capacitación, la motivación, la remuneración, las condiciones de seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo, se orienten a estimular el desarrollo de las competencias o capacidades demostradas en función de los objetivos de la organización. Así mismo, las NTCL funcionan como eje de referencia para llevar a cabo las actividades que se desprenden de la función de recursos humanos tales como seleccionar, inducir, formar, evaluar y elaborar planes de desarrollo y de ascenso del personal". (Mertens, 2002, p. 2).

En la literatura revisada apreciamos que el concepto de GRHCL se aplica en dos sentidos. Por una parte, como un modelo administrativo de recursos humanos, por otra parte, y en un sentido estricto, como la aplicación del método conductista por competencia laboral.

Esto es, el análisis ocupacional y el perfil de competencias son métodos que forman parte de un sistema administrativo denominado Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral.

Por lo anteriormente explicado y considerando que el rol del psicólogo del trabajo es ser agente de cambio para promover en la organización aquello que permita a la empresa ser más competitiva, el primer paso consiste en que el área de Recursos Humanos promueva en el nivel más alto de la misma, la importancia de actualizar los perfiles de puesto bajo este enfoque; en síntesis, instrumentar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral.

En el cuadro 4.1. está diseñado el marco conceptual en el que se explicará a la alta gerencia la importancia de contar con perfiles basados en el enfoque de competencia laboral. Como se observa en el cuadro de referencia, los resultados que pretende alcanzar la organización, planteados en el programa estratégico, se verán concretizados con mayor probabilidad cuando éstos descansan en un sistema de GRHCL, sistema que tiene como objetivo primordial alinear la estrategia de la empresa con el desempeño del personal y como base, el perfil de competencias.

Se deberá hacer hincapié en que la plantilla directiva de la empresa obtendrá beneficios en el corto y largo plazo, estos pueden ser:

### **BENEFICIOS**

- UNA CAPACITACIÓN DISEÑADA CONFORME A LAS HABILIDADES Y LOS CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN PARA LOGRAR EL ÉXITO EN EL PUESTO
- REMUNERACIÓN POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.
- PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN.

## II. Presentación del Modelo

En esta etapa se deberá presentar el modelo del perfil directivo. Básicamente es un modelo que busca adaptarse a las necesidades y estructura de cualquier empresa, bajo las condicionantes que se han indicado en el apartado 4.3.

Para una mejor comprensión de este modelo, dejamos su descripción y definición al final del siguiente apartado.

Lo relevante en esta etapa es la labor del psicólogo. Deberá explicar a la parte directiva de la empresa el enfoque de competencias así como la definición que la empresa decidirá adoptar, con la finalidad de que los miembros de la organización tengan una misma idea y expectativas comunes.

Al respecto Fletcher (2000) ofrece una guía de los puntos relevantes a tratar en este sentido son:

- Lo que se define
- Por qué se le define
- Cómo lucirán las competencias y aptitudes resultantes
- Los usos propuestos de las competencias una vez que se definan

### 4.4.2. Fase 2 Identificación de las competencias

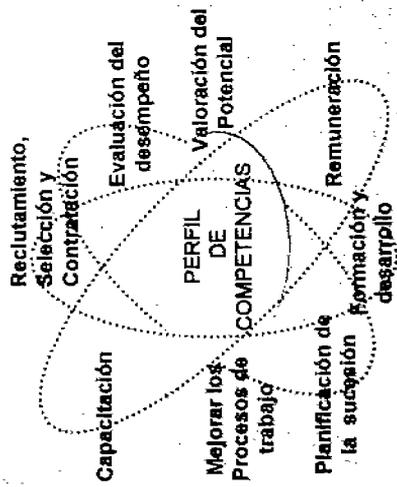
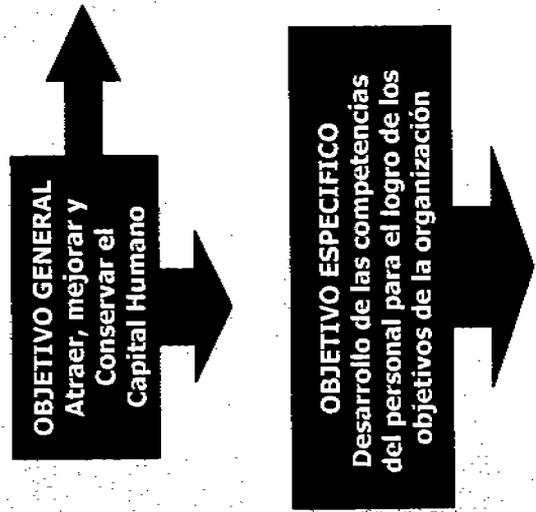
Arias y Heredia (1999) sugieren dos estrategias metodológicas para allegarse de información.

- **Método racional.** Un proceso a priori que significa que los contenidos sean el reflejo de las expectativas y deseos de quienes participan en su elaboración.
- **Método deductivo.** Se desprenderá de un ocupante del puesto con actuación sobresaliente, un miembro cuyo rendimiento sea máximo, o incluso de varios trabajadores que en su conjunto obtengan la suma de un perfil o modelo de comportamiento competitivo.

Alles (1999) propone el siguiente procedimiento para la determinación de un perfil de competencias.

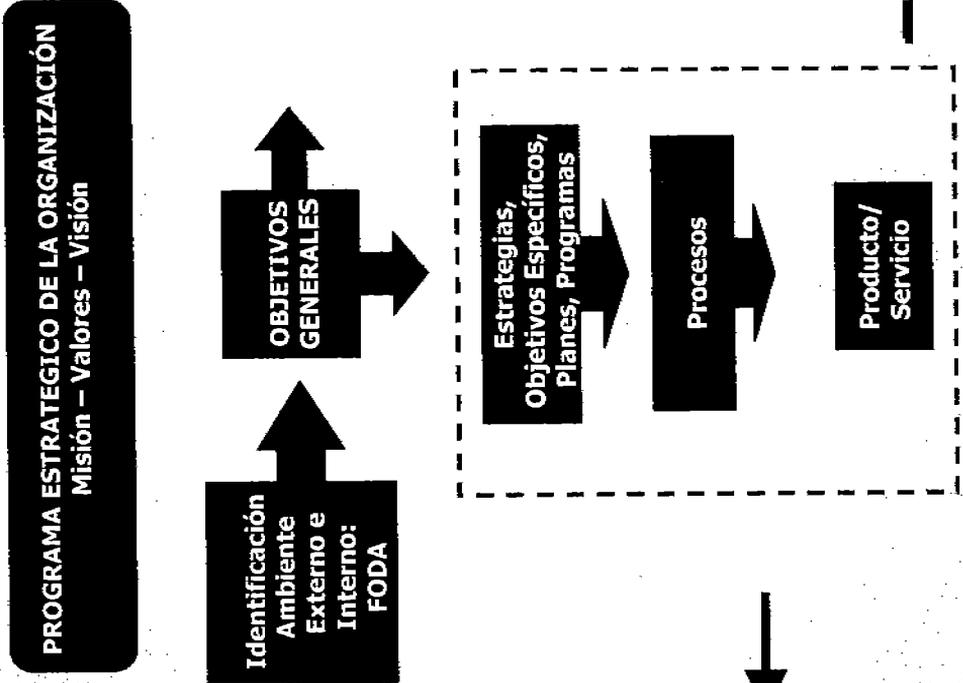
1. Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.
2. Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
3. Formular preguntas para detectar competencias.

# MARCO CONCEPTUAL



CUADRO 4.1.

# RESULTADOS



# SISTEMA DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

4. Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

Castro Bedolla (2002) adaptó y estandarizó un proceso de selección y evaluación por competencias que una compañía trasnacional aplicaba a nivel mundial pero que en México no se llevaba a cabo. El autor explica el procedimiento que esta organización siguió para la identificación de las competencias así como el modelo resultante. Es importante aclarar que este proceso se aplicó para puestos operativos.

- Esta empresa contrató los servicios de un despacho experto en el área de recursos humanos. La firma aplicó exámenes psicométricos, assesment center, dinámicas vivenciales y pruebas técnicas de desempeño a empleados que mostraban desarrollo profesional y resultados sobresalientes. El personal evaluado fue seleccionado de diversas áreas y posiciones diferentes.
- Destaca también que este despacho trabajó de manera conjunta con el área de Recursos Humanos y los ejecutivos de todas las áreas del corporativo.
- El resultado consistió en la identificación de 5 competencias básicas, 9 relacionadas con liderazgo y 68 de diversa índole.

Competencias básicas. Se refieren a aquellas habilidades y atributos que todos los candidatos a contratar deben de poseer. Es decir son los "requerimientos mínimos". Estas son: Capacidad intelectual, confianza y ética, enfoque hacia negocios, habilidades técnicas-funcionales y habilidades de liderazgo.

Competencias de liderazgo. Son competencias que permiten identificar a las personas de alto desempeño: manejo de la ambigüedad, construcción de equipos de trabajo, desarrollar reportes directos, aprendiendo sobre la marcha, agilidad organizacional, resolución de problemas, asignación de prioridades, orientado a resultados y enfoque al cliente.

- Competencias generales. Son de diversa índole aplicables según el puesto. Algunos ejemplos son: creatividad, relaciones con jefes, paciencia, motivación, ambición de carrera, calidad en la toma de decisiones, etc.

Cada una de estas competencias es definida y medida a través de una escala tipo Lickert conformada por tres rangos:

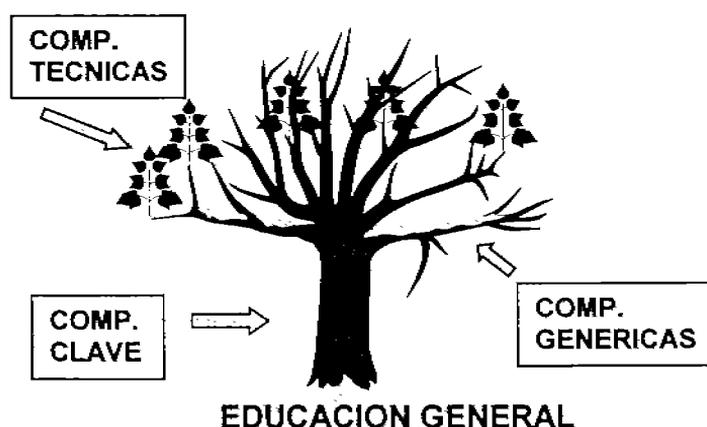
A) MD: Si la competencia se encuentra MUY DESARROLLADA	1
B) D: Si la competencia se encuentra DESARROLLADA	2
C) N.S.P.: Si la competencia NO SE PRESENTA	3

Nosotros proponemos una estructura de competencias directivas en el cuadro **No. 4.2.** consistente en tres categorías de competencias: las estratégicas, las gerenciales y las técnicas. A continuación fundamentamos los lineamientos generales para la definición de estas categorías y los criterios generales de las competencias resultantes.

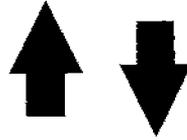
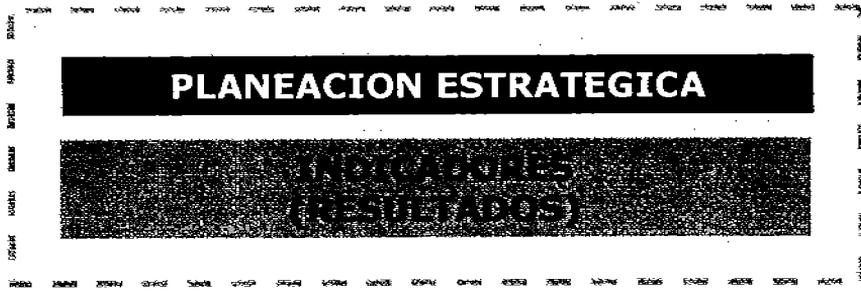
### I. Competencias Estratégicas.

La evolución de las competencias en el ámbito del análisis conductista ha quedado descrita por Cubeiro y Fernández (1998) en el capítulo dos de este trabajo. En este sentido, Vega (2003), Benavides (2002), Alles (2002) y Mertens (2002) reportan que en el marco de la GRHCL de corte conductista se denominan competencias clave de la organización a las actitudes y conductas específicas que se establecen como una ventaja competitiva. Son aquellas que representan el distintivo de la organización frente a la competencia, por lo que es recomendable que **todos** los miembros de la organización la entiendan y la traduzcan en acciones concretas para el logro de los resultados planeados.

En el siguiente gráfico, Vargas (op.cit.) ejemplifica cómo debemos entender este tipo de competencias dentro del enfoque de competencia laboral.



## CUADRO 4.2



## EL PERFIL DIRECTIVO DE COMPETENCIAS



Argüelles (1996) menciona otra clasificación utilizada por algunas organizaciones para los procesos de reclutamiento y selección relacionada con las competencias clave:

Las competencias poseídas se refieren a las actitudes, valores y preferencias, en tanto que las competencias desarrollables son las de tipo técnico como conocimientos, habilidades y destrezas. Para el primer tipo, se considera que éstas son poco modificables, al contrario de las competencias técnicas. En este sentido, una selección adecuada consiste en elegir al candidato que sus actitudes, valores o preferencias concuerden con las competencias clave de la organización, aunque tal vez no cubra totalmente el perfil de competencias técnicas, las cuales la organización puede desarrollarle.

En la primera etapa de su estandarización, Castro Bedolla (op.cit.) aplicó el siguiente procedimiento.

- Conocimiento de la empresa. Consistió en la involucración del modelo, visión, estrategias, políticas y cultura organizacional, esto último implicó conocer cada una de las áreas y de las posiciones más comunes de la empresa.
- Conocimiento profundo de la operación. Procesos, sistemas y métodos de cómo funciona la compañía en cada una de sus áreas a través de reuniones con los miembros del grupo Staff (gerentes de: finanzas, operaciones, soporte técnico, ventas y de recursos humanos). Al mismo tiempo, realizó entrevistas informales con los gerentes, cuestionándolos acerca de las actividades primordiales de su departamento, funciones del personal a su cargo, alcances de su área, injerencia en la compañía y dentro del ciclo de operación de la empresa, relacionamiento y necesidades por parte de clientes internos, análisis de requerimientos específicos por parte de sus superiores, entre otros datos.
- Ampliar los perfiles de cada uno de los puestos tipo a contratar. Lo anterior a partir de los perfiles ya diseñados en forma tradicional, para luego enriquecerlos preguntando al gerente inmediato sobre las características más comunes de los empleados y acompañarlos en sus funciones cotidianas. Lo que le permitió analizar las características y exigencias propias de cada uno de los puestos tipo de dicha empresa. Por ejemplo, considerar la fuerte demanda por parte del cliente y el ambiente de estrés constante que existe en un área de ventas, la toma de decisiones adecuadas de manera rápida y efectiva, la presión constante que exige a los empleados cubrir cuotas específicas, etc.

Por todo lo anterior, definimos Las Competencias Estratégicas como las actitudes, conductas o valores que la organización ha definido como una ventaja competitiva como resultado de una Planeación Estratégica.

Para este grupo de competencias proponemos el siguiente procedimiento de acuerdo con los autores revisados Arias y Heredia (1999), Alles (1999) y Castro Bedolla (2002).

Analizar e identificar en la Planeación Estratégica de la Organización los siguientes elementos:

**MISION.-** Es la razón de ser de la organización. Está diseñada con base en la identificación del cliente, las necesidades que le son satisfechas y a través de qué producto (bien o servicio) se logra esa satisfacción.

**VISION.-** Indica hacia dónde la empresa quiere llegar, cómo se ve la empresa en el futuro cercano.

**VALORES.-** Son las bases de actuación de la organización y que determina la imagen que generamos ante nuestros proveedores y el entorno en general.

**POLITICA.** Son los lineamientos generales del actuar de la organización y que engloba la cultura organizacional.

**OBJETIVOS.-** Son aquellas acciones concretas que convierten a la misión, visión, valores y política en acciones planeadas y resultados medibles y tangibles

**ESTRATEGIAS.** Son cursos de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**PROYECTOS.** Es el proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

**PROCESOS.** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman entradas en salidas.

**PRODUCTO.** Es el resultado de un proceso.

**CLIENTE.** Es la organización o persona que recibe un producto.

**INDICADORES.** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

Una vez que el psicólogo se ha involucrado en el ser y hacer de la organización, se debe proponer a la Alta Gerencia aquéllas competencias que se consideran claves para la organización. El punto crucial en este paso es hacer manifiesto en conductas y

actitudes definidas lo que la organización requiere de todos sus miembros, independientemente del nivel que ocupen en la escala organizacional.

Un referente importante al respecto lo encontramos en Mertens (2002 a), investigador y asesor de empresas quien enfatiza la idea de que las organizaciones del siglo XXI deben adoptar un modelo de recursos humanos que guíe y estimule el aprendizaje del personal, que se convierta en un instrumento que impulse y administre la innovación, como base de la productividad. Un esquema que elaboramos a partir de lo dicho por Mertens (op. cit.) y que representa la nueva cultura laboral es el siguiente:



Benavides (2002), también nos orienta respecto al diseño de las competencias para la organización considerando 5 aspectos:

1. No diseñar las variables implícitas en las competencias con extrema fineza, ya que en la práctica puede conducir a una rigidez en su evaluación.

2. Un conjunto limitado de competencias, entre 3 y 6, son las recomendables para conservar la confiabilidad de la clasificación de las competencias.
3. Las competencias deben ser escritas en un lenguaje cotidiano, claro y que se identifique con los términos empleados cotidianamente por la organización.
4. Las competencias deben estar apoyadas por comportamientos que le den significado a la existencia de la persona y consideren su cultura y su lenguaje.
5. Orientar las competencias hacia el futuro de la organización.

## II. Competencias Gerenciales de acuerdo al nivel jerárquico.

Estas competencias quedan justificadas si consideramos la configuración piramidal de la organización, que si bien la tendencia actual de las empresas muestra una estructura de tipo horizontal empujada por la versatilidad de las tareas, la rotación de actividades y la polivalencia de la mano de obra, el papel del directivo y su relevancia ha quedado evidente por autores como Drucker (1975), Arias y Heredia (1999), Reyes (2001) y Chiavenatto (2000).

En el análisis conductista una estrategia para definir perfiles de competencia sugiere que conforme se asciende en la estructura de la organización las competencias cambien.

Sin embargo, un criterio que hemos diseñado previo a la identificación y definición de las competencias gerenciales de acuerdo al nivel jerárquico, se refiere a una estratificación de los diferentes tipos o niveles de puestos directivos.

Un referente de esta clasificación la encontramos en Koontz y Weihrich (1998). La alta gerencia está integrada por aquellos puestos directivos con mayor responsabilidad en cuanto a las decisiones estratégicas de la organización y su política empresarial. La gerencia media está relacionada con los puestos responsables de administrar todos los recursos de la organización bajo su cargo, organizar y dirigir las operaciones o actividades del personal. La gerencia operativa de controlar y supervisar su desarrollo.

Nuestra propuesta se basa en definir estos niveles de acuerdo con los principios básicos de la administración científica: planeación, organización, integración, dirección y control definidos en el capítulo uno del presente trabajo. Además se incluyen tres dimensiones relacionadas con los niveles de mando, estas son: autonomía, magnitud y orientación del puesto.

A continuación describiremos los tres niveles gerenciales comúnmente establecidos en las organizaciones y los criterios que los definen de acuerdo a estos procesos administrativos.

<b>NIVEL</b>	<b>NIVELES DIRECTIVOS</b>
A	Alta gerencia
B	Gerencia media
C	Gerencia inferior u operativa

### Planeación - Organización

<b>NIVEL</b>	<b>PLANEACION - ORGANIZACION</b>
A	El ocupante es responsable de definir estrategias de largo plazo, identifica cambios en el entorno y determina las políticas de aplicación para lograr los objetivos de la organización.
B	El ocupante es responsable del desarrollo de planes estratégicos anuales o bianuales, identifica necesidades futuras y define las acciones a seguir por cada área involucrada.
C	El ocupante es responsable por la planeación semestral o anual de un área de trabajo, implica la definición de planes tácticos, métodos, tecnologías y recursos para el logro de los objetivos determinados.

### Integración – Coordinación

<b>NIVEL</b>	<b>INTEGRACIÓN - COORDINACIÓN</b>
A	El ocupante del puesto instrumenta programas que son llevadas a cabo por diversas áreas cuyos objetivos son diversificados.
B	El ocupante del puesto instrumenta programas que son ejecutados por áreas cuyas funciones son diferentes aunque persiguen el mismo objetivo final.
C	El ocupante del puesto instrumenta tareas múltiples y diversas son ejecutadas por diversas áreas con base a programas establecidos por la alta gerencia.

## Dirección

NIVEL	DIRECCION
A	El ocupante del puesto dirige áreas con funciones diversificadas, cuyos resultados impactan directamente a los objetivos estratégicos de la organización.
B	El ocupante del puesto dirige áreas con funciones diversificadas, cuyos resultados impactan de manera indirecta los objetivos estratégicos de la organización.
C	El ocupante del puesto dirige áreas con funciones similares, cuyos resultados contribuyen de manera indirecta a los objetivos estratégicos de la organización.

## Control

NIVEL	CONTROL
A	El ocupante del puesto supervisa a un grupo de subordinados que desarrollan funciones diferentes, mismas que impactan de manera sustantiva los resultados globales de la organización.
B	El ocupante del puesto supervisa a un grupo de subordinados que desarrollan funciones similares, mismas que impactan de manera sustantiva los resultados globales de la organización.
C	El ocupante del puesto supervisa a un grupo de subordinados que desarrollan actividades diferentes, mismas que sirven de apoyo a funciones estratégicas asignadas a un nivel superior.

En cuanto a las dimensiones del puesto directivo, tienen la finalidad de contextualizar todas las posibles exigencias que en términos genéricos implica un puesto ejecutivo.

Definimos tres dimensiones a observar: autonomía, magnitud y orientación del puesto.

La primera se refiere al grado de iniciativa, independencia y criterio personal que debe tener el ocupante del puesto para tomar decisiones estratégicas para la empresa, emplear métodos, procedimientos, técnicas, desplazamientos, descansos y tiempo de supervisión por su superior.

La magnitud la definimos como el grado de responsabilidad que el ejecutivo tiene en cuanto al establecimiento de objetivos estratégicos o específicos y el alcance que implica en las áreas que integran la organización, estén o no bajo su competencia.

La orientación del puesto indica la relevancia que tiene el cargo con la relación a la actividad o giro de la organización, es decir si es una función sustantiva o no. Esta información enfatiza el impacto que tiene el puesto para el éxito de la misión.

#### Autonomía

NIVEL	AUTONOMIA
A	El ocupante del puesto define las líneas estratégicas, políticas y normativas de la organización, operando con un alto grado de independencia.
B	El ocupante del puesto se guía en forma amplia por los objetivos, lineamientos y políticas organizacionales; determina las líneas de acción en la operación de su estructura así como los métodos y técnicas necesarias para la consecución de metas a la vez que determina el tiempo en el que se obtendrán los resultados.
C	El ocupante del puesto elabora programas y proyectos específicos para que se cumplan funciones derivadas de líneas de acción señaladas y define los métodos, técnicas, y herramientas necesarias para lograrlo a la vez que asigna tiempos.

#### Magnitud

NIVEL	MAGNITUD
A	El puesto afecta en la mayoría de los objetivos estratégicos de una o varias áreas de menor jerarquía, cuyo alcance impacta a la organización en todas sus áreas, estructuras y recursos.
B	El puesto afecta en alguno de los objetivos estratégicos de una o varias áreas de menor jerarquía, cuyo alcance impacta a la organización parcialmente
C	El puesto afecta en alguno de los objetivos específicos de una o varias áreas de menor jerarquía, cuyo alcance impacta a la organización parcialmente

#### Orientación del Puesto

NIVEL	ORIENTACION DEL PUESTO
A	El puesto realiza funciones sustantivas y está relacionado directamente con la razón de ser de la organización.
B	El puesto realiza funciones sustantivas y participa junto con otros del mismo nivel en la razón de ser de la organización.
C	El puesto desarrolla una función de apoyo técnico y/o de servicios que impacta en el desarrollo de las funciones y actividades sustantivas.

Esta clasificación tiene la finalidad de servir de guía para identificar, contextualizar y relacionar el papel de cada uno de los puestos directivos que integran a la organización cliente, ya que un paso importante para la identificación de las competencias consiste en conocer las actividades, responsabilidades y exigencias a que se someten los ocupantes en este tipo de puestos. La información y el análisis resultante permitirá justificar conceptualmente el peso específico de la competencia de acuerdo con la complejidad del cargo o para diseñar las competencias de acuerdo con el nivel jerárquico.

De acuerdo con la literatura revisada, el perfil puede obtenerse de las siguientes maneras:

- Alles (1999) recomienda realizar entrevistas para identificar los motivos, habilidades y conocimientos que el ocupante del puesto tiene y usa para desempeñarse exitosamente en el puesto.
- También propone considerar una base de datos de competencias con información sobre otras organizaciones y puestos similares.
- Grados (2000) sugiere la técnica de los centros de evaluación para someter las características seleccionadas a un proceso de ponderación o asignación de peso de acuerdo a tres valores: baja, media y alta.

COMPETENCIA	Alta	Media	Baja	DESCRIPCIÓN

- Otra estrategia aplicable a partir de nuestra propuesta, es que el psicólogo proponga una serie de competencias basada en la guía antes descrita y en la información derivada del análisis de la Planeación Estratégica. Para lo cual deberá seguir el procedimiento planteado por Castro Bedolla (2002) en el sentido de partir de los perfiles elaborados en forma tradicional y después enriquecerlos preguntando al nivel superior sobre las características más relevantes del puesto. También se sugiere acompañar al ocupante del puesto en sus actividades cotidianas.

Cualquiera que sea la decisión tomada por la Organización, el psicólogo deberá valerse de instrumentos previamente diseñados y estandarizados, por lo que también incluimos más adelante una serie de instrumentos o técnicas que pueden servir como apoyo.

Como punto final de este apartado definimos Competencias Gerenciales como aquellos conocimientos, actitudes y habilidades que los directivos deben poseer para

mantener a la organización en un nivel competitivo y cumplir con los objetivos de la organización.

### III. Competencias Técnicas

Las Competencias Técnicas, se refiere a las normas técnicas de competencia laboral (NTCL), éstas pueden ser las de alcance nacional emitidas por el CONOCER, o bien, las normas a nivel empresa.

Antes de considerar la decisión de que la empresa tome como base la primera opción, deben tenerse en cuenta algunas limitantes que se han encontrado en la aplicación de las normas nacionales, en especial en el proceso de evaluación, y que favorecen la construcción de normas a nivel empresa. (Mertens, 2000):

- La complejidad y el papeleo que los modelos propuestos encierra ha generado resistencias por parte de las Direcciones para incursionar en un proceso sistemático de evaluación por competencias.
- El manejo de un equipo o un servicio, puede estar definido de acuerdo a un estándar típico de la rama, pero por las características de la organización se van generando vicios que tendrán que ser desaprendidos porque afectan negativamente al desempeño esperado.
- Cuando se incorpora lo que se puede denominar “indicadores de desempeño negativo” (errores y actitudes negativas del personal de la empresa) el instrumento de evaluación adquiere su verdadero contexto.
- La forma de evaluar evidencias de la competencia con la escala cumple/no cumple, ha resultado un criterio limitado para las organizaciones con las que se ha trabajado. Este criterio si bien indica si la persona cumple con el estándar, no distingue las capacidades que rebasan el estándar y que pueden ser estratégicas para el manejo de la organización.
- Para el candidato puede ser poco estimulante el calificativo de “no competente”, en vez de ubicarlo en relación al estándar esperado indicando el “camino” para poder llegar a ello (por ejemplo, utilizar los calificativos de entrante y aprendiz como una escala intermedia entre no competente y competente).
- Aun los instrumentos más atractivos y amigables, aplicando técnicas pedagógicas más avanzadas, no son garantía que el proceso de evaluación se dé en forma exitosa. Ni tampoco la capacitación de los gerentes, supervisores y algunos trabajadores como evaluadores, principalmente porque la figura de liderazgo de la gerencia y mandos medios es muy importante; en la medida en que ellos no lo promueven, difícilmente el proceso avanza.

- En tanto que los sistemas nacionales de competencia laboral son modelos “únicos” o adaptados a situaciones y circunstancias específicas de cada país, los retos que presentan las normas nacionales son variados y de intensidad impredecible, relacionados con el tema que nos ocupa Mertens (1997 b) menciona que:
  - Cuanto más transferible sea la norma, menor será el costo de formación y de adaptación del individuo a situaciones tecnológicas y organizaciones cambiantes, pero mayor el costo de formación para las necesidades específicas del centro de trabajo.
  - Cuando la empresa define la norma, impone al mercado sus necesidades, pero presenta el peligro de que las empresas conozcan sus políticas relacionadas con el factor humano.
  - Bajo el supuesto de que la elaboración de la norma de competencia se haya hecho en forma rigurosa, ésta no llegará a satisfacer totalmente las necesidades de la empresa. Principalmente porque el desempeño esperado corresponderá sólo parcialmente con la competencia genérica del sector, si se considera la diversidad de organizaciones, la complejidad de las estrategias de innovación y operación y de las situaciones de contingencia.

Por otra parte, la necesidad de elaborar competencias ad hoc a cada organización, se fundamenta en la premisa de que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones distintas pueden diferir. En este sentido, se considera que la filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa. (Cintefor, 2004 a).

Quienes instrumentan las normas a nivel empresa en la práctica profesional aportan las siguientes observaciones:

Velazco (citada en Nares, 2001) indica que el enfoque de competencia laboral debe adaptarse a las necesidades de la empresa, por lo que puede diseñar sus propias normas, no sin antes considerar sus desventajas:

- La inversión de tiempo, recursos humanos y económicos.
- Es de alcance limitado porque se aplica únicamente en la empresa que la origina.

Sin embargo, lo anterior es válido en el sentido de que una norma nacional:

- Es rígida en cuanto a las especificaciones a seguir cuando cada empresa es diferente, así como su recurso humano.

Una sugerencia basada en la experiencia sobre esta decisión la describe Mertens (citado en Nares 2001, p. 63):

“ ... lo recomendable es un camino intermedio, donde la empresa se apoya en una norma nacional cuando existe pero que también hace una contribución propia en cuanto a su diseño. Se recomienda adaptarla a las necesidades de la organización de manera tal que las evidencias generadas cubren los requisitos de la norma nacional, mientras que al mismo tiempo logre la suficiente especificidad para responder a los objetivos específicos y únicos de la organización”.

Si fuera el caso que la organización decidiera elaborar sus propias normas técnicas, el psicólogo deberá tomar como base las metodologías del análisis ocupacional descritas en el capítulo tres.

#### 4.5. Técnicas para la identificación y medición de competencias

Para las competencias estratégicas y gerenciales, es necesario emplear instrumentos o herramientas que definan y midan las actitudes, valores o rasgos de personalidad.

Como resultado de nuestra investigación bibliográfica, describiremos en forma general algunos instrumentos para niveles ejecutivos que se encuentran en el mercado.

##### 4.5.1. Pruebas psicométricas

Comentamos en el apartado referente a perfiles que las pruebas psicométricas son los instrumentos que mejor identifican y miden rasgos de personalidad, además de estar contruidos bajo criterios de validez y confiabilidad.

Encontramos que Vega Rugerio (1993) utilizó el test de Cleaver para describir el perfil directivo a través de cuatro características principales: empuje, influencia, constancia y cumplimiento.

La ventaja de este instrumento es que proporciona la técnica para diseñar el perfil ideal de acuerdo al puesto y contrastarlo con el perfil del candidato para ese puesto.

Thomas, una variante del Cleaver, también fue utilizado por Díaz González (1998) para una muestra de gerentes en una empresa trasnacional.

Avella Aguilar (1996) empleó el inventario de personalidad Douglas N. Jackson en puestos directivos para una institución educativa de nivel superior. Este instrumento consta de 15 escalas: Necesidades de: logro, afiliación, agresión, autonomía, dominación, resistencia, exhibicionismo, impulsividad, interés por los

demás, orden, humorismo, reconocimiento social, conocimiento intelectual y, escalas de evasión y de verdad.

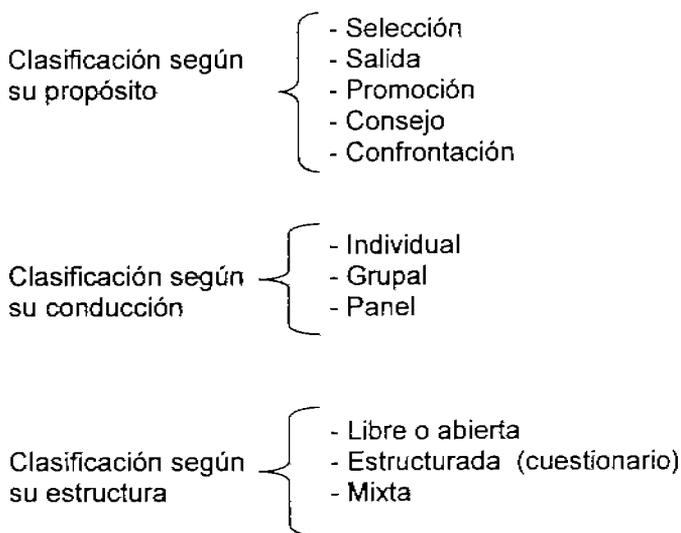
#### 4.5.2. La entrevista

Una herramienta clásica de exploración psicológica por excelencia es la entrevista. Etimológicamente la palabra entrevista proviene del francés *entrevoir*; es un compuesto de "entre" y "vista" que no significa más que el acto de verse dos sujetos uno a otro (*entrever*).

Acevedo y López (1994) la conceptualizan alrededor de los objetivos particulares que pudieran establecerse: la entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información con relación a un objetivo.

Para Rodríguez (1991) lo esencial de la entrevista psicológica se encuentra en su orden y sistematización: es una forma estructurada de comunicación.

Orozco (1990) hace una clasificación de los diversos tipos de entrevista en el ámbito laboral:



##### 4.5.2.1. Entrevista de incidentes críticos (B.E.I.)

Cubeiro y Fernández (1998) señalan que esta técnica fue diseñada por David Mc. Clelland y su equipo en Mc. Ber & Company, basada en el método de incidentes críticos de Flanagan (1954) y en el Test de Apercepción Temática, ambos con 30 años de fiabilidad en el análisis de la motivación humana.

La entrevista de incidentes críticos –Behavioral Event Interview- permite conocer la adecuación de una persona al perfil de competencias con gran rigor y se aplica con éxito para tomar decisiones de selección y promoción.

La BEI es una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del evaluado, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo particular.

Estos autores indican que al evaluar una determinada competencia, se parte de una pregunta abierta como por ejemplo: *Cuénteme una ocasión en la que haya hecho algo nuevo o de manera diferente y que haya originado una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización.*

Sin embargo, una forma de precisar las respuestas del entrevistado y evitar que éste describa elementos irrelevantes, es considerar las siguientes preguntas-guía:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Alles (1999) resalta que la BEI se diferencia de la entrevista tradicional o directiva en que las preguntas van dirigidas a obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve, con base en comportamientos concretos que ocurrieron en el pasado, cuyas respuestas permitan averiguar lo que de verdad hace la persona y no lo que cree que hace. Al referirse a comportamientos relacionados con las competencias requeridas por el puesto de trabajo no se sigue una secuencia estructurada de preguntas, sino una estructura de preguntas tendientes a explorar situaciones específicas con conductas y pensamientos específicos. En este tipo de entrevista no se permite al entrevistado sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas, lo que interesa averiguar son los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

En la práctica profesional Bedolla Castro (2002) diseñó una entrevista por competencias para la selección y evaluación del personal combinando la entrevista tradicional con la técnica de Centros de Evaluación. En esta técnica se plantea al entrevistado, en un ambiente dirigido y estructurado, ejercicios situacionales prácticos para evaluar conductas previamente definidas y estandarizadas.

#### 4.5.2.2. Entrevista de flash back o competencias conductuales (STAR)

De Ansorena (1996) describe para el proceso de selección una entrevista focalizada y de exploración inicial en la que se evalúa la presencia de *competencias conductuales*. Dicha entrevista debe estar cuidadosamente planificada y controlada, además requiere gran habilidad por parte del entrevistador porque explora tanto las habilidades laborales como aspectos motivacionales.

Para la evaluación de las competencias conductuales este tipo de entrevista se basa en la premisa de que la conducta pasada del sujeto es un predictor de la conducta futura. Consiste en plantear preguntas sobre episodios o situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas. Este autor también ofrece en su libro la definición y los criterios de calificación de las competencias.

Para una adecuada aplicación de esta técnica recomienda dos aspectos importantes:

1. Cerciorarse de que el candidato realmente recuerda un episodio real de su pasado que está en referencia con el flash-back sobre el que se explora.
2. Trazar la estrella conductual (STAR) de modo que se investigue progresivamente cada uno de estos aspectos referentes a la situación que el candidato narra. Para este inciso el autor define los elementos de la estrella conductual y las preguntas-guía:

#### ESTRUCTURA DE UNA "ESTRELLA CONDUCTUAL" STAR

<b>SITUACION:</b> Preguntas encaminadas a describir de forma completa el contexto donde se produjo el episodio conductual:  ¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo? ¿con quién?	<b>TAREA:</b> Se plantean preguntas con la finalidad de identificar las responsabilidades y objetivos del candidato en aquella situación específica: ¿cuál era el cometido de la situación? ¿qué resultados debía obtener? ¿por qué eran importantes estos resultados?
<b>ACCION:</b> Son preguntas que describen a detalle cómo fue la conducta del candidato ante la situación:  ¿qué hizo? ¿cómo? ¿qué pasó? ¿por qué? ¿qué hicieron los otros?.	<b>RESULTADO:</b> Son preguntas dirigidas a determinar el grado de eficiencia conductual que el candidato mostró en la resolución de la situación y en qué medida mostró la competencia conductual que se está examinando: ¿cuál fue el efecto? ¿qué indicadores vio? ¿cómo lo supo? ¿qué paso después?

Para la evaluación motivacional este autor recomienda basarse en las pruebas psicométricas para contar con información fiable sobre las tres primeras necesidades motivacionales a partir del siguiente perfil:

1. Necesidad de logro
2. Necesidad de afiliación
3. Necesidad de influencia
4. Autoconfianza
5. Compromiso profesional
6. Satisfacción organizacional
7. Disponibilidad

Para las últimas cuatro áreas De Ansorena (1996) describe las preguntas que se deben plantear en la entrevista para medir el nivel de motivación del candidato.

#### 4.5.3. Centros de Evaluación

Otra técnica utilizada principalmente para puestos ejecutivos es el Centro de Evaluación definida por Castaño y Sánchez (citado en Grados, 2000, p. 12) "... es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integra técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y, en general, personas con puestos de mando".

Tradicionalmente esta técnica ha sido empleada para selección de personal y promoción, diagnóstico y desarrollo de personal. (Grados, 2004).

En los Centros de Evaluación se diseñan ejercicios específicos para que las personas muestren patrones de conducta que más tarde son clasificados como dimensiones. Dimensiones que han sido previamente establecidas, entendiéndose como dimensión "Un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conductas observables y medibles, directamente relacionadas con el puesto bajo evaluación". (Mickelson, citado en Grados 2004, p. 43).

Como se observa, un requisito previo para su aplicación es la definición del perfil del puesto a evaluar. Grados (2004) indica que cuando la organización carece de una definición de dimensiones a evaluar se tiene que participar junto con la organización para definir las.

La estrategia más recomendable, indica este autor, es que con base en un glosario de dimensiones, la organización seleccione las suyas de acuerdo a sus necesidades.

La técnica consiste en mostrar una lista de dimensiones al ocupante del puesto, subordinados, colaboradores y preferentemente jefes, y señalen cuáles de estas dimensiones son las que le facilitan al ocupante alcanzar los objetivos del departamento o puesto.

Posteriormente esta selección se somete a un proceso de ponderación o asignación de peso. Esta etapa bien puede hacerse a través de un comité integrado por los evaluadores y el personal directivo de la organización cliente.

Finalmente, una vez que se han asignado un peso específico a cada dimensión, éste se reparte en tres valores diferentes que nos indican cuántos puntos se consideran una calificación "Baja", "Media" y "Alta".

Un ejemplo de lo anterior, quedaría así:

Competencia	Bajo	Medio	Alto
1. Experiencia	226	302	377
2. Escolaridad	158	211	264
3. Conocimiento Organizacional	144	192	240
4. Pensamiento	88	118	147
5. Estrategia organizacional	79	106	132
6. Administrativa	59	78	98
7. Comunicación	55	73	91
8. Motivación	53	70	88
9. Interpersonal	45	60	75
10. Autoadministración	41	55	69
11. Liderazgo	41	54	68
Totales:	989	1319	1649 = 100%

Grados 2004.

Es importante comparar este concepto con el de competencias. Grados (2004, p. 43) indica que dimensiones también son denominadas SKA (*Skills, knowledges and abilities*; aptitudes, conocimientos y habilidades), pero que una diferencia básica entre ambos conceptos es que *competencias* es una conducta predefinida que entienden el cliente (organización), la sombra, el coordinador y *el giro de la organización*, en tanto que una dimensión es una conducta predefinida para el cliente (organización), el evaluador y el coordinador. En otras palabras, la dimensión es una conducta a evaluar al interior de la organización.

Mertens (1996, p. 110) relaciona ambos conceptos implícitamente de la siguiente manera:

“La aplicación del concepto de competencias se inició con mayor fuerza en las áreas gerenciales de las empresas, antes de que ocurrieran las grandes transformaciones de los años ochenta y noventa. En un primer momento se difundió y avanzó más en esas esferas que en las de operación, lo que a nivel mundial se ha reflejado, entre otros, en el surgimiento acelerado de los Centros de Evaluación de Personal – Assessment Centers-. La explicación de este fenómeno estriba en que las funciones de los gerentes consisten en tareas abiertas y complejas, que evolucionan con rapidez y que no están conectadas con una oferta educativa predeterminada”.

#### 4.5.4. Diccionarios e inventarios

También encontramos en el mercado que Alles (2002) ofrece un diccionario de competencias.

Grados (2002, 2004) menciona también algunas dimensiones y su definición para evaluar puestos directivos.

Como instrumentos “no tradicionales” o innovadores Rodríguez Rojas (2002) menciona un inventario de Competencia Emocional (ECI 360º), instrumento que proporciona información precisa y centrada de la manera exacta en cuáles competencias una persona puede desear mejorar con el objeto de alcanzar metas profesionales. Indica esta autora que el inventario está diseñado para uso de desarrollo y no para tomar decisiones acerca de contratación o compensación. La limitante más importante es su costo y la habilidad de quien lo va a aplicar.

## CONCLUSIONES

Hemos visto que el concepto de Competencia Laboral es el resultado de varios factores derivados principalmente por el fenómeno económico de los últimos veinte años. El viejo esquema de competencia comercial se daba entre empresas y aún en pequeños acuerdos comerciales entre países. Hoy día se habla de la competitividad sistémica consistente en la integración de clóster o conglomerados de empresas, sectores productivos, países y regiones que se unifican para penetrar en mercados a escala mundial.

Este concierto económico y comercial requiere de trabajadores con un nivel de conocimientos y habilidades previamente establecido a través de un proceso de estandarización y normalización.

En nuestro país la institucionalización de estos procesos es relativamente reciente (10 años de operación), por lo que la penetración de este enfoque en las organizaciones ha sido paulatino, no así en la educación, área en la que el Estado tiene un mayor avance en esta materia.

El factor que dificulta su instrumentación en el ámbito laboral es que se requiere de un cambio organizacional en la manera de entender los recursos humanos y sus procesos. El marco en el que estos cambios deben operar se denomina Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, modelo que debe ser diseñado en y para la organización que adopta el enfoque de competencia laboral para reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y estimular a su personal en función de este nuevo esquema. Esto indiscutiblemente implica una fuerte inversión para las organizaciones, no siempre dispuestas a correr riesgos.

Sin embargo, a partir de la actualización a las Normas ISO 9000:2000 se hace indirectamente presión a las organizaciones para que incluyan en sus procesos el enfoque de competencia laboral.

Es esta una coyuntura para los psicólogos laborales quienes son responsables de hacer de la organización una unidad productiva y competitiva, desde el punto de vista del capital humano.

En este sentido, cabe decir que a nuestra consideración el éxito del psicólogo en este nuevo enfoque consiste principalmente en dos aspectos: el dominio de las técnicas y el conocimiento sobre el sector productivo al que la organización pertenezca. Esto es, el psicólogo debe ser competente.

Es este principalmente el motivo del presente trabajo. Cuando un nuevo paradigma emerge es pertinente analizar las causas o condicionantes que le dieron origen, su desarrollo, circunstancias y perspectivas.

Competencia Laboral ha impactado fuertemente al mundo laboral y por supuesto a la Psicología Organizacional. En este sentido, el análisis de puestos es un instrumento que se niega a la obsolescencia y se presta a la transformación, de acuerdo con algunos autores y, para otros, es ya una herramienta en extinción.

De uno o de otro modo, un hecho real es que el análisis ocupacional y sus técnicas tienen sustento para la elaboración de las normas técnicas de competencia laboral y que la pericia en su aplicación es para el psicólogo un área de oportunidad y desarrollo, entre otras razones porque su integración requiere de conocimientos y habilidades relacionadas con el factor humano, como son el manejo de grupo, los mecanismos de resistencia al cambio, lograr que los individuos expresen sus conocimientos y experiencia para luego "traducirlos" a un lenguaje preciso y descriptivo de acuerdo a los lineamientos de una norma, así como lograr comunicar las bases, fines, ventajas y retos que el enfoque de competencia laboral ofrece.

En el ámbito de la evaluación y certificación también encontramos que el papel del psicólogo laboral contribuye de manera significativa en la penetración y cimentación de este enfoque. Lo podemos ubicar en los Centros de Evaluación, como asesor independiente, o bien, al interior de las organizaciones para promover un sistema de GRHCL, para su instrumentación y seguimiento.

Otro ángulo de competencia laboral desarrollado en nuestra investigación se refiere al análisis conductista que busca identificar aquéllas actitudes, motivaciones, rasgos de personalidad y habilidades especiales que hacen de una persona ser competente y competitiva, es decir la mejor en lo que hace. De acuerdo a esta perspectiva su comportamiento se convierte en un estándar a seguir.

Si bien el análisis conductista por competencia laboral es el enfoque que mayores críticas metodológicas tiene, es dable decir que también en este ámbito el psicólogo laboral tiene una proyección relevante. Al no estar institucionalizado invita a la comunidad científica a promover una metodología más rigurosa, establecer criterios consensuados, y sobre todo, evaluar y validar en lo posible los instrumentos y modelos empleados.

Relacionado con nuestro tema, el capítulo cuatro es una propuesta que intenta unificar el análisis funcional y el análisis conductista para la construcción de un perfil por competencias, planteamiento arriesgado si consideramos la complejidad de ambos enfoques y que su éxito radica principalmente en una adecuada elaboración del Plan Estratégico de la Organización. La principal aportación que consideramos ofrece este trabajo es la visión integral del enfoque de competencia laboral, sus diversas aproximaciones, ventajas y limitaciones de cada una y enfatizar que éstas no son de ninguna manera excluyente sino complementarias.

Por otra parte, en la búsqueda de instituciones que ofrecieran orientación sobre competencias a nivel directivo, encontramos escuelas que abordan el tema a través de cursos y programas de formación; es decir, ofrecen capacitación sobre una

serie de competencias ya predeterminadas. En el caso específico de tesis o reportes laborales a nivel licenciatura no se encontraron referencias sobre este tema.

En cuanto a la literatura sobre la metodología para la elaboración del perfil por competencias es muy escasa, la mayoría lo enfoca desde la perspectiva conductista, considerando implícitamente el nivel directivo y omitiendo las competencias técnicas.

Respecto a cursos o programas que enseñaran la metodología para elaborar normas de competencia, se orientan hacia los niveles operativos. En tanto que CONOCER, hasta mediados del año pasado, ofrecía capacitación pero solo a nivel empresa.

Por tanto, otra aportación de este trabajo es analizar a profundidad el tema de competencia laboral y su relación con la función directiva. Como consecuencia de lo anterior, se elaboró una guía que describe de manera conceptual criterios que definen la función directiva en el marco de la administración científica y las dimensiones o elementos que deben considerarse para justificar el diseño del perfil directivo conforme a la jerarquía del cargo.

Como tema de investigación posterior, consideramos que nuestra propuesta pueda instrumentarse en forma total o parcial dentro de una organización y poder validarla.

## BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A. y López, A. (1994). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa.

Alles, M. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Granica

Arias, F. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. (4ª. Ed.). México: Trillas. Primera Impresión, 1989 (reimp. 1996).

Arias, F. y Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.

Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: el diccionario*. Argentina: Granica.

Argüelles, A. (1996). *Competencia Laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.

Avella Aguilar, S. (1996). *Perfil de personalidad de candidatos a puestos directivos de una institución educativa de nivel superior a través del inventario de personalidad Douglas N. Jackson (P.R.F.)*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología de la UNAM.

Barrera, E. (2003). *Elementos de análisis para la discusión sobre la reforma laboral*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP). Cámara de Diputados LVIII Legislatura. Obtenido el 25 de febrero de 2005 en [http://diputados.gob.mx.cesop/doctos/ref\\_lab.pdf](http://diputados.gob.mx.cesop/doctos/ref_lab.pdf).

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill

Breña, F. (1988). *Ley Federal del Trabajo, Comentada y Concordada*. (2ª. Ed.). México: Harla, S.A. de C.V.

Cano Flores, Delfín Pozos, Díaz Cerón, García López y Kauffman González. (2001). *Compilación de principios y normas nacionales e internacionales de calidad total*. Obtenido el 20 de marzo del 2004 en el portal de la Universidad Veracruzana. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas <http://uv.mx/iesca>.

Castro Bedolla, E. (2000). *Selección y evaluación de personal a través de entrevista por competencias*. Reporte Laboral de Licenciatura. Facultad de Psicología de la UNAM.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor). (2004 a). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Obtenido el 20 de mayo del 2003 en <http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor). (2004 b). Análisis de la experiencia comparada en Competencia Laboral. Obtenido el 8 de agosto del 2004 en <http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/index.htm>

Codina, J. (2003). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Obtenido el 20 de diciembre del 2003 en <http://gerenciasalud.com/gerenciasalud.htm>.

Colunga, C. (1995). *Modelos Administrativos*. México :Panorama Editorial.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2004 a). Preguntas Frecuentes. Obtenido el 6 de enero del 2004 en <http://conocer.org.mx/#>

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2004 b). Glosario. Obtenido el 6 de enero del 2004 en <http://conocer.org.mx/#>

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2004 c). Consulta de las NTCL. Obtenido el 4 de abril del 2004 en <http://207.248.166.35/scripts/normaliz/filelogin.asp>

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2004 d). Normalización y Certificación. Obtenido el 4 de abril del 2004 en <http://conocer.org.mx/#>

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2004 e). ¿Quiénes somos?. Obtenido el 4 de abril del 2004 en <http://conocer.org.mx>.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1997). *Normalización, Certificación, Educación y Capacitación*. Antología de Lecturas. Tomo 1 y Tomo 2. Ed. Longman de México Editores, S.A. de C.V.

Crainer, S. (1997). *Ideas fundamentales de la administración: pensamientos que han cambiado el mundo empresarial*. México:Panorama Editorial

Cubeiro J. y Fernández G. (1998). *Competencias 4.0*. Obtenido el 20 de diciembre del 2004 en <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=4>.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill
- Daft, R. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. (6ª. Ed.). México:International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. España:Paidós.
- Díaz González Alcocer, Olga. (1998) *Modelo de un perfil gerencial para una empresa trasnacional en el México Actual*. Reporte Laboral de Licenciatura. Facultad de Psicología de la UNAM. México
- Dorsch, F. (1976). *Diccionario de Psicología*. Barcelona:Herder.
- Drucker, P. (1975). *La Gerencia*. Argentina: El Ateneo.
- Drucker, P. (1999). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- Duarte Sigala, K. (1995). *Evaluación del potencial ejecutivo a través de la selección de personal*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *Seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral: Situación Actual y Perspectivas, 1, Guanajuato, México, 1996*. Motevideo:Cinterfor.
- Esponda, J. (2001). *Hacia una calidad más robusta*. México: Panorama Editorial
- Faris, R. (1997). *Educación y capacitación, distintas experiencias*. Competencia Laboral: Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Tomo 1. Cap. 8. Ed. Longman de México Editores, S.A. de C.V.
- Fletcher, S. (2000). *Análisis de Competencias laborales*. México: Panorama Editorial.
- Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. Paidós:México
- Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México:El Manual Moderno.
- Grados, J. (1988). *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2000). *Calificación de méritos*. México:Trillas.
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México:Manual Moderno.

Gonczi, A. (1997). Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia australiana. *Seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral: Situación Actual y Perspectivas, 1, Guanajuato, México, 1996*. Motevideo:Cinterfor.

Guameros Huerta, H. (2003). *Manual para la conducción de sesiones de capacitación en la NTCL.- Tesis. UNAM. Psicología*.

Ibarra, A. (1997). México: sistemas de normalización y certificación de competencia laboral. Objetivos, características, estrategia de operación y beneficios. *Seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral: Situación Actual y Perspectivas, 1, Guanajuato, México, 1996*. Motevideo:Cinterfor.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2004). Clasificaciones. Obtenido el 20 de junio del 2004 en <http://inegi.gob.mx>

Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.

Mertens, L. (1996) *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

Mertens, L. (1997) *DACUM (desarrollo de un currículo) y sus variantes SCID y AMOD*. Obtenido el 13 de febrero del 2004 en <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=26&cmd=content>

Mertens, L. (2000). *Prácticas de Evaluación por Competencia: hacia un modelo simple y significativo*. Obtenido el 13 de julio del 2004 en: <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=3&cmd=content>

Mertens, L. (2001). *Aprendizaje organizacional y competencia laboral: la experiencia de un grupo de ingenieros azucareros en México*. Obtenida el 6 de enero del 2004 en <http://leonardmertens.com/showcontent.php?id=23&cmd=content>

Mertens, L. (2002 a) *Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral, el desafío de la empresa para: aprender, innovar y competir*. Obtenido el 13 de febrero del 2004 en <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=24&cmd=content>

Mertens, L. (2002 b) *Módulo 2: "Desempeño Económico Financiero"*. Obtenido el 2 de julio del 2004 en <http://www.leonardmertens.com/talleres.php>

Mertens, L. (2002 c). *ISO 9000:2000 y competencia laboral*. Obtenido el 2 de julio del 2004 en <http://leonardmertens.com>.

Nares Hernández, R. (2001). *Modelo de Competencias Laborales en México (estrategia actual de administración de recursos humanos)*. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México

Organización Internacional del Trabajo. (2004). ¿Qué es la OIT?. Obtenido el 20 de junio del 2004 en <http://oit.org.mx>

Orozco, J. (1990). *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*. México: Edamex.

Pérez Pérez, L. (2002). *Diseño de capacitación con enfoque en competencia laboral*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México

Pichot, P. (1991) *Los Tests Mentales*. México: Paidós

Reyes, A. (2001). *El Análisis de Puestos*. México: Limusa. Trigésima Reimpresión. Hecho en México.

Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. México: Ed. Pirámide.

Rodríguez, M. (1991). *La entrevista productiva y creativa*. México: Mc. Graw Hill.

Rodríguez Rojas, S. (2002). *La inteligencia emocional en las organizaciones*. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología de la UNAM.

Salinas, A. (1997) Modelo de proceso para la elaboración de las normas técnicas de competencia laboral en el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México. *Seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral: Situación Actual y Perspectivas, 1, Guanajuato, México, 1996*. Motevideo:Cinterfor.

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2004). *Programas Estratégicos: Proyecto que se somete a la consideración del Ejecutivo Federal la constitución del Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral*. Obtenido el 9 de diciembre del 2004 en: [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_12333](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_12333).

Sistema de Información de la Oferta Educativa Basada en Competencias (SINOE). (2004 a). *La Educación Basada en Normas de Competencia*. Obtenido el 23 de junio del 2004 en: [http://sinoedb/OEI/woi\\_cce.html](http://sinoedb/OEI/woi_cce.html)

Sistema de Información de la Oferta Educativa Basada en Competencias (SINOE). (2004 b). *PMETyC*. Obtenido el 23 de junio del 2004 en: [http://sinoedb/OEI/?Mlval=woi\\_pmetyc.pdf](http://sinoedb/OEI/?Mlval=woi_pmetyc.pdf)

Sistema de Información de la Oferta Educativa Basada en Competencias (SINOE). (2004 c). *Productos*. Obtenido el 23 de junio del 2004 en: [http://sinoedb/OEI/?Mlval=woi\\_productos.pdf](http://sinoedb/OEI/?Mlval=woi_productos.pdf)

Steiner, G. (1983) *Planeación Estratégica*, México:Cecsa

Tagle Mondragón, B. (1997). *La función del psicólogo del trabajo dentro de la certificación de competencia laboral*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México. .

Tuijnman, A. (1997). *Hacer del aprendizaje para toda la vida una realidad para todos: un planteamiento de la OCDE. Seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral: Situación Actual y Perspectivas, 1, Guanajuato, México, 1996*. Motevideo:Cinterfor.

Vargas, F. (2002 a). *Clasificación de ocupaciones, competencia y formación profesional: ¿paralelismo o convergencia?* Obtenido el 22 de junio del 2004 en <http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/>

Vargas, F. (2002 b). *Competencias laborales en América Latina: modelos institucionales y algunas experiencias*. Obtenido el 29 de marzo del 2003 en <http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/>

Vargas, F. (2004). *La evaluación basada en normas de competencias. Un pilar en la gestión de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos*. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/> tomado el 18 de junio del 2004.

Vega Rugerio, J. (1993). *El perfil del gerente a través de la técnica Cleaver*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México

Vega Rugerio, J. (2003, Agosto). *Manual del curso Selección de Personal por competencias laborales*. (disponible en la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM, Saturnino Herrán No. 135, Col. San José Insurgentes, D.F.).

Werther, W. B. y Davis K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.