

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS  
LABORALES Y EL PAPEL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA ALMA DELIA ARZATE GARCÍA  
ASESOR JOSÉ VELASCO GARCÍA

Iztacala, Estado de México 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# CAPITULACIÓN

INTRODUCCIÓN	p.	05
I. EMPRESAS Y GOBIERNO RESPONDEN A DEMANDAS DEL MERCADO		
1.1	La globalización	11
1.2	Competitividad y productividad de las empresas	13
1.3	Mejores prácticas organizacionales	31
1.4	Modelos de competitividad aplicadas al área de Recursos Humanos	33
II. COMPETENCIAS LABORALES		
2.1	Sistema de Competencia Laboral en otros países	39
2.2	Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación Técnica (PMETYC)	45
2.3	Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)	48
2.3.1	Proceso de Normalización de Competencias Laborales	53
2.4	Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)	55
2.4.1	Proceso de Certificación de Competencias Laborales	60
2.5	Casos Piloto	63
2.5.1	Evaluación y avance de los casos piloto	66
2.6	Conceptos principales del Sistema de Competencias Laborales	70
III. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN MODELOS DE COMPETENCIAS LABORALES		
3.1	Nuevo enfoque del departamento de Recursos Humanos	74
3.2	Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales	78

3.3	Operación de las subáreas de Recursos Humanos por Competencias Laborales	86
3.3.1	Selección de Personal	89
3.3.2	Evaluación del talento humano	94
3.3.3	Capacitación y Desarrollo del capital humano	98
3.3.4	Sistemas de compensación basados en competencias Laborales	103
3.3.5	Sistema de Calidad ISO 9000:2000 y las Competencias Laborales	104
3.4	Metodología para la aplicación de un Modelo de Competencias Laborales	106
IV	EL PAPEL DEL PSICÒLOGO EN LAS ORGANIZACIONES	
4.1	Evolución de la Psicología Organizacional	113
4.2	Psicología Industrial o Psicología Organizacional	121
4.3	El papel del psicólogo organizacional y su contribución al área de Recursos Humanos	127
	CONCLUSIONES	132
	BIBLIOGRAFIA	139

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito principal realizar una revisión teórica de la utilización de las competencias laborales aplicadas a la gestión de recursos humanos y la participación que tiene el psicólogo organizacional en este proceso.

En un inicio realizamos un estudio acerca del impacto que puede tener para las empresas la globalización desde lo económico, social, tecnológico, político, de idiomas, etc. y la forma en que las obliga a desarrollar estrategias que les permitan ser más competitivas y obtener niveles más altos de productividad. Nos referimos a empresas que están enfocadas a desarrollar y aprovechar el talento humano de las personas que trabajan en ellas. Por lo que una de sus estrategias es llevar a cabo la gestión de recursos humanos mediante esquemas de competencia laboral, en donde se evalúan los conocimientos, las habilidades o aptitudes, las actitudes y los valores de las personas para obtener un desempeño sobresaliente.

El primer esquema que revisamos es el que presenta el gobierno de México, a través de la implementación del Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (SNCCCL), en donde analizamos en qué consiste, cómo se lleva a cabo, mostramos casos piloto en donde se evalúa el éxito o las limitaciones de este sistema. A la par que estudiamos otros modelos de gestión por competencias laborales en donde mostramos el enfoque constructivista, el funcional y el conductual.

Realizamos también un análisis de las ventajas y desventajas de la aplicación de las competencias laborales en las diferentes áreas de recursos humanos, llámese selección, capacitación, evaluación, desarrollo y sistemas de compensación mediante el SNCCCL y los otros modelos de competencias que llevan a cabo las empresas.

Finalmente hacemos un recorrido en la evolución que ha tenido la psicología aplicada a los centros de trabajo, en donde resaltamos lo importante de la labor del psicólogo al tener el perfil profesional que requieren actualmente las organizaciones para la administración del talento humano.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad las mercancías, los valores financieros y la información fluyen de un lugar a otro del mundo a una velocidad sorprendente. Los avances en el campo de la informática y las telecomunicaciones, aunados a la liberación e integración de la economía mundial han determinado la llegada de la globalización, lo que implica la creciente integración de las economías nacionales y de los mercados en un mundo en el que las mercancías, los servicios, capitales y las personas se mueven cada vez con mayor facilidad.

Cuando hablamos de globalización se encuentran involucrados diversos factores como son el económico, el tecnológico, el social y comercial. Y todos ellos se ven reflejados tanto en las acciones del gobierno de un país, en el manejo de las empresas y de los recursos humanos dentro de las mismas, en la educación, y en la cultura en general.

La globalización obliga a las empresas en particular, a establecer estrategias que les permitan ser competitivas y productivas.

Así, la transformación global marca cambios en las empresas: de una economía de oferta, a una economía de demanda; de una producción basada en la escala, a una de tipo flexible y diversificada; y, de grandes corporaciones centralizadas, a empresas esbeltas con autonomía y velocidad para responder a los cambios de la demanda, así como con capacidad para identificar y desarrollar nichos de mercado, procesos de integración, alianzas estratégicas e investigación y comercialización de productos, entre otras prácticas (CONOCER, 2000).

Hablar de competitividad y productividad involucra, muchos aspectos dentro de una organización como pueden ser: costo-beneficio, utilidad, innovación, calidad, salarios, mercados, etc.; y que todos ellos pueden ser abordados desde diferentes perspectivas, teorías o tendencias (calidad total, reingeniería, cadenas de suministro, downsizing, outsourcing, etc.).

Se ha demostrado que las empresas que están en proceso de innovación y sobre todo transformando sus productos, son las que se mantienen y se adaptan más rápidamente a las condiciones del mercado, constituyéndose en

comunidades que generan aprendizaje, lo conservan y lo traducen en valor agregado, siendo así las que tendrán mayores posibilidades de sobrevivir en un mundo tan competitivo como el de hoy.

Una tendencia que responde a este esquema es el Modelo de Competencia Laboral, que surge en la década de los 80's como una estrategia que le permite a las empresas generar ventajas competitivas, mayor productividad y un mayor peso al factor humano generando de esta manera valor al conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten a las personas desarrollarse de manera personal y profesional (CONOCER, 2000).

Este modelo de competencia laboral ha sido adoptado por gobiernos como el de Gran Bretaña, Costa Rica, Brasil y México, mismos que lo han implementado como parte de sus planes de desarrollo económico, político, social y educativo.

En el caso de México en particular, el Gobierno a través de las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social desarrollaron en 1995 un programa llamado Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, que tiene como objetivo impulsar un cambio en la formación de los recursos humanos dentro de las empresas para con ello aumentar la productividad y competitividad de las mismas, así como el progreso profesional de los trabajadores. Para tal efecto se creó formalmente el CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) quien se encarga de reglamentar, definir las normas y administrar los sistemas de competencias desde el sector gobierno para su aplicación a nivel empresarial. Este tipo de programa ya ha sido implementado en organizaciones como Grupo BIMBO, VITRO, Grupo Posadas, EDS, BANAMEX, TELMEX, PEMEX, Coca Cola, Danone de México, etc. en donde el programa es llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos y supervisado por el CONOCER.

Un modelo de competencias obliga a los encargados del área de Recursos Humanos a concebir de manera diferente cada una de sus funciones: selección y contratación; evaluación del desempeño; valoración del potencial; remuneración; formación y desarrollo; planificación de la sucesión; planes de carrera, y diseño y evaluación del puesto de trabajo.

Así, el ejecutivo del área de Recursos Humanos a través de los modelos de competencia laboral se convierte en un facilitador de los procesos de cambio orientados a alinear a las personas con las estrategias de la organización siendo entonces las competencias una herramienta que permitirá a las organizaciones alcanzar el éxito y a las personas conocer las habilidades y conocimientos que deberán desarrollar para mejorar su desempeño.

La Competencia Laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo. Sin embargo, contar con personal competente puede considerarse como una condición necesaria pero no suficiente para asegurar que las empresas alcancen sus objetivos y metas (CONOCER, 1999).

Es por ello que la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral incluye las condiciones de aplicación que permiten que la competencia se desarrolle cotidianamente a través de mecanismos de participación, de compensación ligada a la mejora continua, y del mejoramiento de condiciones y medio ambiente de trabajo, entre otros.

En la actualidad, la mayoría de las empresas que se fundamenta en un Modelo de Competencia Laborales, cuenta con algún software diseñado para llevar a cabo la administración del mismo, por lo que los responsables del área de Recursos Humanos deberán estar preparados para asumir los retos y responder a las necesidades de la empresa; así como apoyarse en la informática, Internet, Intranet y otros sistemas.

Para asumir los retos del área de Recursos Humanos, con estas características, dentro de las empresas, se han integrado equipos de trabajo con profesionistas de diversas carreras considerando su perfil profesional.

A través de la experiencia hemos visto que se encuentran Administradores, Ingenieros Industriales, Pedagogos y Psicólogos entre otros.

Pero sin duda quien ha realizado una aportación valiosa en este campo es el psicólogo, ya que de acuerdo con Arias Galicia (1986), la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento

humano, para medir las habilidades y las actitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración en las personas. El psicólogo contribuye en campos como validar las pruebas de empleo, determinar los procedimientos de selección, definir ascensos y transferencias, establecer necesidades de entrenamiento y sus resultados, y definir los sueldos y salarios, así como conceptos y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos, etc.

De acuerdo con los requerimientos de las organizaciones el psicólogo organizacional o del trabajo debe aprender las nuevas tendencias que se implementan en materia de recursos humanos para con ello generar valor para las empresas convirtiéndose así en un estrategia del negocio, con un enfoque y una visión mucho más integral, pero sobre todo con conciencia del vínculo que tiene su profesión con la sociedad que lo rodea.

Por lo que es conveniente que conozca de conceptos como: capital intelectual, inteligencia emocional, administración del conocimiento, retención del talento humano, auto capacitación, capacidad de empleabilidad y trabajo a distancia, multihabilidades, equipos de alto rendimiento, incorporación de outsourcing (contratación de servicios externos), empowerment (liderazgo), high potential (alto potencial), cross training (entrenamiento cruzado), expertise (experiencia), beneficios flexibles, incentivos a largo plazo, planes accionarios, etc. todos estos términos o modismos que se utilizan en el mundo globalizado.

Como psicólogos organizacionales es necesario pensar en la innovación, creatividad y preparación continua si no queremos volvernos obsoletos, pero sobre todo si deseamos trascender debemos ampliar nuestra visión y áreas de oportunidad para poder ser generadores de un cambio que demandan las personas, las empresas y la sociedad misma.

A raíz de lo que hemos revisado hasta el momento visualizamos la siguiente problemática:

- 1) ¿Las empresas se rigen por las normas y lineamientos de competencia laboral establecidos por las instituciones creadas por el gobierno, o desarrollan sus propios modelos nacionales o internacionales?

- 2) ¿Un Modelo de Competencias Laborales ofrece a las personas un desarrollo sostenido de su carrera profesional favoreciendo con ello la permanencia de los empleados?
- 3) ¿El que las personas obtengan un certificado de competencia les asegura o facilita encontrar un trabajo bien remunerado?
- 4) ¿Qué tanto las nuevas tendencias significan un cambio de fondo en la gestión de los recursos humanos, o sólo se convierten en nombres más rimbombantes para realizar el trabajo en ésta área?
- 5) ¿Realmente un Sistema de Competencia Laboral administrado a través de un software evalúa eficientemente al personal, eliminando la subjetividad de los evaluadores en todos y cada uno de los procesos de recursos humanos?
- 6) ¿Se encuentra el psicólogo a través de su formación académica preparado para responder a las necesidades de las empresas?
- 7) ¿Con los cambios tecnológicos se podrá reemplazar la función del psicólogo organizacional en el área de Recursos Humanos?

A través del tiempo, las organizaciones han contratado diferentes tipos de profesionales al frente del área de recursos Humanos, a principios de los 90's fueron abogados ya que les permitían tener un mayor control sobre la gente, principalmente en cuanto al trato con sindicatos. Después optaron por ingenieros que entendían los procesos productivos y por lo tanto podrían optimizar la selección del personal a partir de una definición clara del puesto para adecuar las capacidades del individuo a la tarea. Posteriormente fueron los administradores quienes se encargaron de administrar, controlar y planear el desarrollo de las personas dentro de la organización. En la actualidad (fines del siglo XX y principios del siglo XXI), se ha visto que la profesión que puede contribuir mejor al desarrollo de los individuos, de la sociedad y por lo tanto de las organizaciones, es el psicólogo organizacional o del trabajo. Ya que no cuenta solamente con el conocimiento y las habilidades para llevar a cabo el reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, desarrollo, evaluación de puestos, incentivos, condiciones de trabajo (seguridad e higiene); sino también estudia el comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo.

De ahí que surja nuestra última interrogante:

8) ¿El psicólogo organizacional o del trabajo se encuentra realmente capacitado para poder responder a las demandas de las empresas, no sólo desde la administración de una gestión de recursos humanos por competencias, sino también al desarrollo que demandan el individuo, el grupo de trabajo y la sociedad en sí misma?

Para poder dar respuesta a todas estas interrogantes sería necesario considerar todas las empresas del país, sean públicas o privadas, lo que implicaría una amplia investigación, es por eso que para efectos del presente trabajo, consideraremos sólo aquella información que corresponda a empresas del sector privado, revisando particularmente los modelos de competencia laboral que estén encaminados al personal administrativo, gerencial y ejecutivo que es en donde tenemos mayor experiencia y existe mayor bibliografía.

De tal forma que el objetivo del presente trabajo será analizar los modelos de competencia laboral y el papel del psicólogo organizacional para la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones.

# I. EMPRESAS Y GOBIERNO RESPONDEN A DEMANDAS DEL MERCADO.

## 1.1 La Globalización.

El concepto de globalización se ha generalizado a todas aquellas situaciones, teorías y modelos que tienen estrecha relación con enfoques económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, etc. Independientemente de que la globalización sea vista como un detonador de oportunidades y desarrollo, o como símbolo de pobreza, marginación o desempleo.

La idea de la globalización está presente en muchos lugares, aparece en todo aquello que se relaciona con lo que es internacional, multinacional, transnacional, mundial, etc.

De acuerdo con algunos autores como Ianni (1999) y Hirsch (2000), la globalización se desarrolló en el siglo XX, después de la segunda guerra mundial, al generar ésta un amplio proceso de mundialización de las relaciones, procesos y estructuras; siendo el capitalismo el principal generador de modelos internacionales al unir continentes, países, ciudades y personas.

Existen múltiples definiciones y enfoques acerca de la globalización, como los que plantean Rodríguez (1992) y Mertens (1996). Pero la mayoría coincide en que la palabra no sólo se utiliza para referirse a la globalización económica o financiera, sino que abarca otros aspectos. Se trata de un proceso que integra las actividades económicas, comerciales, sociales, culturales, ideologías, laborales o ambientales. Así como los aspectos técnicos o tecnológicos, los procesos de automatización y robotización de la producción y las redes de comunicación vía Internet. Pues como se ha visto, crean relaciones e interdependencia entre los países y en todas las economías del mundo, desapareciendo con ello las fronteras geográficas y generando que los capitales y las personas se muevan cada vez con mayor rapidez y facilidad.

La globalización crea un sistema mundial en donde existe una creciente interrelación entre las sociedades y los estados de todo el mundo, los problemas o crisis de algunos afectarán de manera inmediata al resto del sistema.

Solo aquellos países que han integrado su economía y que han respondido a las demandas del mercado o que como medida precautoria han atraído inversión extranjera, podrán tener un crecimiento sostenido y con ello éxito. Por su parte, los gobiernos deben vigilar la calidad de su gestión, por lo que para que puedan competir deberán contar con: instituciones estatales efectivas, transparentes y eficaces en la gestión administrativa, con un sistema de supervisión en el manejo del gasto público, así como cuidar los aspectos económicos de su país como la inflación, los déficit públicos y comerciales pues de ello dependerá que pueda ganar mercados para las empresas locales, atraer nuevos flujos de inversión del exterior y evitar la salida de los ya establecidos.

A su vez, las empresas están obligadas a reducir al mínimo sus costos, vender a precios más atractivos para sus clientes y ofrecer a éstos bienes y servicios de la mayor calidad posible. Por lo que respecta a los individuos, éstos deben mejorar constantemente su formación y capacitación para responder satisfactoriamente a los requerimientos de una economía con un alto peso de la tecnología y la información (Hirsch, 2000).

Para entender mejor el impacto de la globalización describiremos a continuación la influencia que tiene ésta sobre diversos aspectos. Estos puntos de vista son retomados de los enfoques presentados por Ianni (1999), Mertens (1996), Hirsch (2000) y Benavides (2002). Presentar cada uno de estos enfoques implicaría repetir mucha de esa información, es por eso que los integraremos para obtener una revisión más completa.

- 1) Económico. Basado en el capitalismo y que hace referencia a la liberación del tráfico de mercancías, servicios, dinero y capitales. Y que además incluye la dinámica de los medios de producción, de las fuerzas productivas, de la tecnología, de la división internacional del trabajo y del mercado mundial, ya que las corporaciones mundiales tienen grandes exigencias.
- 2) Político. Finaliza la guerra fría y la división del mundo en bloques, Estados Unidos Americanos se convierte en una gran potencia mundial y la ONU desempeña un papel estratégico en la integración del mundo.

- 3) Técnico. Se efectúa la implantación de nuevas tecnologías de comunicación e información que unen a todas las regiones del mundo, incluso a las más lejanas. Teniendo la facultad de formar, informar, inducir y seducir.
- 4) Ideológico-cultural. Se generalizan en el mundo los modelos de valor, llámese democracia, derechos humanos, consumismo, medios de comunicación, difusión cultural de todo tipo de eventos, etc. El neoliberalismo se adquiere como ideología y práctica mundial.
- 5) Estrategias empresariales. La fusión de empresas se convierte en una práctica común con la finalidad de que éstas lleven a cabo la fabricación o/y operación de un bien o producto a escala global, así como la distribución del mismo.
- 6) Comercial. Se incrementan los acuerdos de libre comercio, uniones aduaneras y mercados comunes que tienden a unirse a largo plazo con la intención de generar un mercado único mundial.
- 7) Social. Se refiere a la interacción a escala global de los distintos individuos y agentes sociales —por ejemplo, los sindicatos y los grupos ecologistas— para la reivindicación y logro de sus metas en el nuevo marco global.
- 8) Idiomas. El inglés se vuelve una lengua universal.
- 9) Técnicas de guerra. La energía nuclear se convierte en una de las más poderosas técnicas de guerra.

Estos aspectos reflejan claramente la presión que sufren los países en un mundo globalizado, provocando con ello que los gobiernos, las empresas y los individuos redoblen sus esfuerzos con la finalidad de ser competitivos. A continuación revisaremos la información que nos permita entender mejor los conceptos de competitividad y productividad, siendo estos determinantes en el actuar de todos y cada uno de nosotros al pertenecer a la misma sociedad.

## 1.2 Competitividad y productividad en las empresas.

Tradicionalmente, la competitividad de un país era entendida como la abundancia de recursos naturales y de los factores de producción, pero en el siglo XX, la nueva competitividad, tiende a un mayor acercamiento con el cliente, lo que ha significado que éstas dejen a un lado antiguas prácticas como: producción en

serie, organizaciones estructuradas de manera vertical, liderazgo basado en autoritarismo o y/o la burocracia; esquemas de trabajo basados en la lucha del poder, sistemas de funcionamiento rígidos (“así se ha hecho siempre”); monopolios (“el cliente debe comprar lo que fabrico”); así como una cultura laboral proteccionista o paternalista (Benavides, 2002).

Convendría ahora revisar lo que fueron las tendencias durante el siglo XX para poder entender los cambios que se presentan en el mundo actual.

De acuerdo con CONOCER (1999) durante los años sesenta prevalecía el criterio de volumen: la idea era mantener o ampliar la participación en mercados en expansión. En los sesenta, cuando la demanda inició un periodo de estancamiento y no podían realizarse mayores volúmenes de producción, los precios bajaron, castigando la rentabilidad y reduciendo costos vía disminución del precio de los factores de producción. En los ochenta, el énfasis se dirigió hacia la calidad del producto y del proceso. Las empresas competían combinando precios bajos con calidad. En los noventa, predominaba el diseño con la aparición del consumidor en la fábrica: mayor adaptabilidad y flexibilidad en la oferta de bienes y servicio; se puso especial interés en la reducción de los efectos nocivos sobre el medio ambiente, generados por el proceso de producción; y se orientó a las industrias hacia la eficiencia por lo que se le dio uso al desperdicio del producto (capacidad de reciclaje).

En el siglo XXI el mismo concepto de competitividad cambia y se enfoca a la capacidad para cumplir con las normas prevalecientes en el mercado, elevando con ello los niveles de productividad en comparación con otras empresas.

De acuerdo con Mertens (1996) la nueva competitividad se basa en las relaciones que se mantienen con los proveedores, competidores, supervisión, trabajadores y consumidores. La vinculación entre los mencionados interlocutores, crea una mayor capacidad competitiva.

Los nuevos esquemas o tendencias demandan a las empresas cambios de fondo en la manera de: comercializar sus productos, producir, administrar los recursos, mantenerse a la vanguardia en tecnología y utilizar eficientemente los

medios de comunicación, aplicar estrategias financieras y contables acordes con los requerimientos mundiales.

Pero no sólo eso, sino que además las empresas deben poner atención en los elementos que no figuran en el estado de resultados como son: las bases de conocimiento, formación y capacitación, experiencia, capacidades de innovación, conocimiento del mercado, sistemas de motivación de la organización, distribución de información, imágenes intangibles, relaciones de alianzas perdurables; en resumen, competencias claves de la organización que tienen que ver específicamente con el factor humano, que en la actualidad es el principal valor en la organización.

No obstante si se pretende tener una visión mucho más integral debemos entender que la ventaja competitiva no se logra únicamente por los niveles alcanzados en la gestión de la organización, la tecnología o los recursos humanos, sino por la capacidad de articular cada una de las dimensiones entre sí y con el mundo exterior. Ya que todos conforman subsistemas que determinan la capacidad competitiva.

A continuación revisaremos diversos enfoques que nos permitirán entender mejor el fenómeno de la competitividad y las repercusiones que tiene en lo mundial, social, empresarial e individual.

Comenzaremos por mencionar el esquema propuesto por Michael Porter (1991) quien dice que un país a través de su entorno económico puede impedir o promover la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Es por eso que a través de su teoría del "Diamante" nos explica cómo es que se da este proceso, siendo las características del diamante las que determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional.

El diamante consta de cuatro atributos que generan las ventajas competitivas y que son: *Condiciones de los factores; Condiciones de la demanda; Empresas relacionadas horizontal y verticalmente; y la Estructura y rivalidad de las industrias.* Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener

dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerequisite para lograr ventajas competitivas en una industria.

*Condición de Factores.* Los factores pueden separarse en generales *versus* especializados y en básicos *versus* avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados-infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta-, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

El desarrollo de factores *básicos* no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores *avanzados*, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles- y, por tanto, para elevar la competitividad nacional-, los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

Los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores *avanzados y especializados*. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas.

*Condiciones de la demanda.* Otro atributo valioso es contar con demanda local, ya que representa un fuerte incentivo para desarrollar una posición sólida a nivel internacional. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez.

La demanda se compone de tres elementos significativos: 1) naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación); 2) tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno, 3) mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

*Empresas relacionadas y de apoyo.* Este tercer atributo genera lo que Porter (1991) denomina *clusters* (cúmulos) de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un *cluster*.

Los *clusters* (cúmulos) son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan; pueden comprender actividades tradicionales y actividades de alta tecnología, por lo que representan una forma diferente de organizar los datos económicos y observar la economía pero al interior de la nación.

Los cúmulos afectan positivamente o negativamente la competencia en tres sentidos: en primer lugar, incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar, incrementan su capacidad de innovar, y con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar, estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el cúmulo. Sin embargo esto último no sucederá si las empresas al interior del país dejan de innovar o invertir, propiciando su desaparición o su integración a cúmulos de otros países para subsistir.

*Competencia o rivalidad interna.* El último, y el que considera Porter (1991) probablemente el más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global".

La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no

existen. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura del capital.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, acrecienta o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será, y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en *cluster* (cúmulos) de empresas globalmente competitivas.

Adicionalmente a los cuatro atributos se habla de otros dos elementos que afectan también la configuración del Diamante Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

El grado de intervención del gobierno y sus políticas representan un papel determinante en la competitividad de un país. El gobierno puede generar la innovación y el cambio por lo que debe forzar al sistema para mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir acelerando su proceso de innovación, influyendo así en los cuatro determinantes del diamante para generar con ello empresas nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados, crear leyes y normas que permitan reglamentar sobre la comercialización de ciertos productos, seguridad y medio ambiente; promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos. Todo lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la creación de

industrias competitivas internacionalmente. En caso de que las condiciones y factores no propicien el crecimiento, algunas empresas podrían realizar ajustes en su inversión, en sus costos y en el número de trabajadores contratados; provocando con ello una fuerte crisis económica al interior del país.

Por otra parte, es cierto que Los hechos o fenómenos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero por esa misma razón proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

A través de la teoría de Porter entendemos lo que significa la competitividad y los factores que la determinan, y aunque la experiencia nos confirma su teoría, valdría la pena hacer un alto en el camino y preguntarnos: ¿Qué pasaría si un país no responde a las demandas del mercado y la dinámica de las empresas lo supera? ¿La rivalidad interna entre clusters genera beneficios a los individuos o únicamente a las empresas? ¿Cómo es que el individuo puede realizar aportaciones a un sistema que parece tan complicado y difícil de acceder?

Estas interrogantes podrían ser resueltas si consideramos los argumentos que realiza Olga Benavides (2002), quien nos habla de que la competitividad puede ser estudiada bajo la interacción de cuatro niveles: *meta* (el mundo), *macro* (el país), *meso* (la empresa), *micro* (las personas). A continuación describiremos cada una de ellas para entender mejor ésta perspectiva y su aplicabilidad.

En el *nivel meta* están consideradas aquellas variables que intervienen en la gestión organizacional y/o administrativa de: los Estados, la macroeconomía, los potenciales, las tendencias, las tónicas de cada nación y de cada región. Las interrelaciones informales o formalmente establecidas en la suscripción de pactos, convenios y créditos multilaterales que determinan la realidad productiva.

Bajo este enfoque el desarrollo de los pueblos está en función de construir alianzas institucionales, políticas, comerciales, infraestructura y desarrollo. Mismas que son explicadas en el cuadro 1.1

Cuadro 1.1. Nivel Meta. Escenarios y tendencias en el contexto económico y empresarial.

	Economía global	Tendencias
Nivel meta		1. Pactos, tratados y convenios entre países
	* Dimensión: el mundo	2. Fortalecimiento de poderosos consorcios descentralizadores de unidades económicas regionales. 2.1 Ventajas de economías de escala 2.2 Transnacionalización del capital. 2.3 Cadenas productivas. 2.4 Realidad fraccionada en especificidades.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco: la comunidad internacional</li> <li>• Política: neoliberal</li> </ul>	3. Apertura de mercados, competencia global, trasciende las nacionales y aun los continentes. 3.1 Alianzas estratégicas entre consorcios y grupos económicos. 3.2 Tecnificación y reconversión. 3.3 Conquista de demandas y ofertas a bajo precio. Outsourcing o "tercerización".
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ola del capital humano</li> <li>• El tiempo de los símbolos</li> </ul>	4. Búsqueda constante de penetración en los mercados con base en capacidad innovadora y competitiva. 4.1 Preocupación por la calidad del capital humano, observable en la determinación de currículos a partir de competencias. 4.2 Interés por identificar y elevar el nivel de competencias básicas de la población, para dar sustento a la capacidad productiva e innovadora. 4.3 Migraciones de mano de obra a otros países y a otros continentes. 4.4 Reducción de brechas entre los sectores público y privado y reconocimiento de interdependencia sistémica.

Benavides, Olga (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. *Mc-Graw Hill*. Pág. 8.

Es por eso que el *nivel macro* revisa la situación nacional del Estado, las políticas públicas, sus finanzas, sus regulaciones, sus instituciones, sus procesos, la construcción de políticas internas y externas, el desarrollo de la capacidad productiva y laboral del país, y la apertura de mercados. Así la nación, el sector y el grupo económico viven diversas situaciones y adoptan nuevas tendencias. Véase cuadro 1.2

Cuadro 1.2 Nivel Macro.

	Situación	Tendencias
<b>Nivel Macro</b>  La nación  El sector  El grupo económico	<b>Estado y política pública</b> - Nacional - Sectorial Evaluación de impactos, tipos de incidencia y manejo. Política industrial o del sector de servicios: condiciones actuales y alternativas de fortalecimiento en calidad de interlocutor político.	1. Necesidad de estrechar los lazos entre los sectores público y privado; conjuntamente orientan condiciones de desarrollo y equidad favorables. 2. Búsqueda de alternativas para la transformación de culturas y políticas excluyentes. 3. Se observan alianzas entre grandes grupos económicos. 4. Vulnerabilidad debido a la inestabilidad financiera y cambiaria. 5. Se requiere mayor reconocimiento de políticas sectoriales que afectan la empresa y sus áreas de gestión. 6. Se fortalecen los movimientos de la sociedad civil, la visión sistemática en el reconocimiento de impactos mutuos entre lo público y lo privado. 7. Mercados internos reducidos por capacidad económica de clientes potenciales. 8. Escenarios temporales específicos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas tendientes a la reducción del índice de desempleo y de las necesidades básicas insatisfechas.</li> <li>• Decisiones sobre regulación económica.</li> </ul>
	<b>El contexto nacional</b> 1. Facilita proveer a la empresa insumos requeridos en el proceso productivo. 2. Determina las demandas, las características de clientes reales y potenciales. 3. Determina la competencia y sus características. 4. Determina condiciones financieras cambiantes.	La gestión competitiva concilia y construye estrategias dinámicas, determinadas con base en la identificación de condiciones propias de los distintos escenarios, los cuales son vistos como oportunidades o amenazas de logro. Las limitaciones en la competitividad a ser superadas se enmarcan en la calificación básica del recurso y el potencial humano productivo. La violencia, la privación de satisfacción de necesidades de crecimiento la tendencia migratoria van traspasando fronteras.

	<p><b>Grupo económico</b></p> <p>Política, objetivos, situación y proyección de la empresa exitosa.</p> <p>Se desagrega en unidades productivas integrales con el soporte de su consorcio, casa madre o casa matriz.</p>	<p>Las políticas y los objetivos del grupo económico determinan y orientan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El modelo de gestión de ajuste y/o desarrollo de las unidades productivas y de su talento humano.</li> <li>2. El alcance, la forma y la cobertura de las responsabilidades que el empleado asume y sus posibilidades de crecimiento y su proyección personal-empresarial.</li> </ol>
--	--	--

Benavides, Olga (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. *Mc-Graw Hill*. Pág. 13.

En el nivel macro, se observa cómo la globalización obliga a las organizaciones a competir con sus similares de otras magnitudes que cuentan con: recursos de capital, altas tecnologías, preparación especializada de su “capital humano” para la producción, subsidios a sus materias primas e infraestructuras que facilitan la reducción de costos de producción y transporte, así como el apoyo a ciertos sectores para afrontar periodos de crisis o de cambio.

Aunque no todos los gobiernos están preparados para este nuevo esquema económico y de mercados, algunos líderes empresariales, sectoriales e institucionales han realizado esfuerzos por mejorar sus propias condiciones y ser competitivos. Gobierno y sector productivo deberán trabajar de manera conjunta para generar proyectos estratégicos orientados a ampliar o mejorar la capacidad tecnológica, científica, económica y humana de tal forma que se garantice el desarrollo productivo.

En el *nivel meso*, se encuentra identificada cada una de las organizaciones: empresariales, industriales o de servicio, sin importar si son privadas o públicas.

Mientras que el sector productivo vive la internacionalización de capitales, tecnología y mercados; las empresas de servicios o manufactura enfrentan la tendencia macroeconómica de la privatización; y las organizaciones públicas buscan ser eficientes y reducir su tamaño.

Toda organización pasa por momentos en los que se cuestiona el mantener su estabilidad o afrontar el cambio, sujetarse a las presiones externas o reaccionar

con ajustes permanentes y ser un ente innovador, adoptar nuevas técnicas y tendencias o quedarse en los esquemas tradicionales de funcionamiento.

Lo que sí queda claro para algunas o varias de ellas es que si quieren ser competitivas deberán adoptar las nuevas tendencias organizacionales o mega tendencias, que en términos esenciales exigen el desarrollo de la capacidad de cambio planeado y estratégico.

Las tendencias actuales marcan organizaciones: dinámicas, flexibles, con estructuras organizacionales matriciales y no verticales (donde las líneas de poder y autoridad se encuentran determinadas por las áreas de negocio más que por áreas de funcionamiento), enfocadas a la capacitación y desarrollo de las personas, optimización de los recursos y rentabilidad; y con una visión, misión y objetivos claros.

Pero además, organizaciones con recursos y talentos alineados hacia la gestión estratégica sea de manera individual, grupal u organizacional pero bajo un enfoque sistémico, en donde se entiende que lo que hace uno impacta a los demás. Por lo que es importante conformar equipos de trabajo comprometidos con generar ventajas competitivas, pero también con capacidad para aprender y transformarse. Véase cuadro 1.3

Cuadro 1.3 Nivel meso

	<b>Escenario</b>	<b>Tendencias</b>
	<p>Las organizaciones: Tradicionalmente entendidas como una estructura de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Productos o servicios naturales del negocio</li> <li>• Proceso productivo tradicional</li> <li>• Mercados real y potencial</li> <li>• Tecnología olvidando en muchos casos la reconversión</li> <li>• Finanzas: presupuesto, tesorería y contabilidad</li> <li>• Materiales y suministros:</li> </ul>	<p>Complejidad de las organizaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se considera fundamental el reconocimiento de las variables en la consolidación de unidades multifuncionales conformadas por equipos polivalentes.</li> <li>2. La gestión competitiva requiere una cultura empresarial bajo la concepción de empresa como proyecto estratégico de negocio, identificando la red de relaciones facilitadoras del logro de sus objetivos, mediante la focalización de inversiones, la gestión oportuna de recursos específicos orientados por las competencias requeridas por el <i>core business</i> (centro de negocios,</li> </ol>



Cuadro 1.4

Visiones	Tradicional	Ampliada
<b>Economía/mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión</li> <li>• Estable</li> <li>• Competencia local</li> <li>• “Vendedor”</li> <li>• “La empresa manda”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis</li> <li>• Inestable</li> <li>• Competencia mundial</li> <li>• “Comprador”</li> <li>• “El mercado es el rey”</li> </ul>
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizado</li> <li>• Ciclo de vida largo</li> <li>• Innovación en etapas</li> <li>• Fabricación masiva</li> <li>• Cantidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificado</li> <li>• Ciclo de vida corto</li> <li>• Innovación continua</li> <li>• Series medianas y pequeñas</li> <li>• Calidad y oportunidad</li> </ul>
<b>Proceso/tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos “aplicados”</li> <li>• Equipos especiales</li> <li>• Base: electromecánica</li> <li>• Línea de montaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos flexibles</li> <li>• Equipos universales</li> <li>• Base: electro-electrónica</li> <li>• Células de fabricación</li> </ul>
<b>Gestión/organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerárquica</li> <li>• Vertical</li> <li>• Centralizada</li> <li>• Controladora</li> <li>• Punitiva</li> <li>• El jefe siempre tiene la razón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa “involucrativa”</li> <li>• Horizontal integral</li> <li>• Descentralizada</li> <li>• Formadora</li> <li>• Orientadora</li> <li>• Todos son responsables</li> </ul>
<b>Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas/operaciones</li> <li>• Dividido</li> <li>• “Prescrito”</li> <li>• Repetitivo</li> <li>• Especializado</li> <li>• Heterocontrolado</li> <li>• Puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos y procesos</li> <li>• Integrado</li> <li>• Aleatorio</li> <li>• Flexible e innovador</li> <li>• Polivalente</li> <li>• Auto controlado</li> <li>• Equipo</li> </ul>
<b>Cultura</b> <b>Relaciones/calificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad</li> <li>• Saber (hacer)</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Obediencia</li> <li>• Dependencia</li> <li>• Acatamiento a normas</li> <li>• Reacción</li> <li>• Memorización</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Concentración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Aprender (ser, aprender, emprender)</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Interacción</li> <li>• Gestión de lo aleatorio, fundada en políticas y estrategias</li> <li>• Acción, proacción</li> <li>• Razonamiento</li> <li>• Previsión, retroalimentación y ajuste</li> <li>• Atención</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaciones corta o larga</li> <li>• Individual</li> <li>• Aislamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación continua</li> <li>• Colectiva e interactiva</li> <li>• Comunicación e interacción</li> </ul>
--	--	---

Benavides, Olga (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. McGraw Hill. Pág. 22.

Esto nos lleva al último nivel, que es el *micro* y que se refiere a los empresarios, los empleados y los trabajadores que a través de sus competencias generan nuevas relaciones entre empresas, clientes y proveedores.

En la actualidad se busca que los trabajadores y empleados sean: socios intelectuales del negocio, sean multifuncionales o polivalentes, puedan aprender y desaprender, cuenten con capacidad de relacionarse, se conviertan en facilitadores de cambio, tengan una visión autocrítica y sobre todo que estén comprometidos con la organización. Véase cuadro 1.5

Cuando se obtienen individuos con corresponsabilidad, capaces de pensar, crear, expresar, integrar, mejorar y crecer en su calidad como personas; se pueden conseguir organizaciones que aprendan y realizan innovaciones, que sean capaces de transformarse y transformar su medio ambiente.

Es por eso que Rene Villarreal (2003), Presidente del Centro de Capital Intelectual y Competitividad, propone un modelo basado en tres atributos: organización Inteligente, producción Flexible y Agilidad comercial (IFA).

A través de este enfoque se visualiza a una organización inteligente como aquella que permite que tanto el conocimiento como la información fluyan de manera fácil y rápida.

Cuando la producción es flexible se puede brindar a las empresas la oportunidad de tener multiprocesos, multiproductos y personas con multihabilidades lo que representará una organización adaptable y dispuesta al cambio continuo.

Cuadro 1.5 Nivel Micro

	Situación	Tendencias
<b>Nivel Micro</b>  Las personas	<b>Lectura desde la organización:</b> 1. Los cargos 2. Los perfiles 3. Los contratos 4. Los salarios 5. La autoridad 6. El control 7. Niveles de delegación e Interrelación	<b>La gestión tradicional</b> La empresa de éxito y sus áreas de gestión tradicionales se caracterizaban por las relaciones impersonales que se generaban en su interior, originadas en la administración de cargos, la comunicación vertical descendente, el manejo de la autoridad y la negación o alineamiento de su personal, sin explorar su capacidad de aporte organizacional.
	<b>Lecturas desde los individuos:</b> 1. La cultura 2. Los conocimientos 3. El compromiso 4. Las actitudes y la disponibilidad 5. Los intereses y las expectativas 6. Las dificultades encontradas en la gestión. 7. El sentido de pertenencia y la identidad con la empresa y el grupo. 8. Los comportamientos orientados a la producción. 9. La comunicación estratégica y sistemática que orienta el mejoramiento y la innovación. 10. La capacidad y el potencial.	<b>La gestión humana competitiva reconoce:</b> 1. La inversión en nómina. 2. La maximización y la potenciación de las competencias humanas, reconocidas como la herramienta competitiva más efectiva. 3. La identificación del grado de competencias básicas garantes de la gestión óptima y del desarrollo organizacional. 4. El compromiso de cada uno de los empleados con los objetivos planteados visualizados en logro de responsabilidades y metas personales. 5. El desarrollo permanente del personal como garantía de la sostenibilidad empresarial. 6. Se reconoce al empleado como constructor y protagonista de los logros o tropiezos de las unidades productivas. 7. Se fortalecen las tendencias al trabajo autónomo multifuncional y polivalente, con menor supervisión.

Benavides, Olga (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. McGraw Hill. Pág. 26.

La agilidad comercial no es otra que llegar al cliente o nicho de mercado con un producto o servicio hecho a la medida, personalizado y más rápido que los demás.

Anteriormente las empresas estaban orientadas hacia la maquinaria, la tecnología, la mano de obra barata. Pero vivimos en una era en la que cada vez las máquinas reemplazan con mayor facilidad al ser humano, es por que resulta

prioritario el darle un nuevo enfoque a las empresas. Mismo que se propone esté centrado en el Capital Intelectual, que no es otra cosa que el capital humano visto como aquel que tiene la capacidad para aprender e innovar y crear nuevo conocimiento aplicado al negocio. Pero el capital intelectual no solo a nivel de individuo, sino también de grupo, ya que la inteligencia de grupo hace a la organización, la gente que piensa brinda un valor agregado a la empresa. Si cada trabajador aplica el esquema IFA (inteligencia, flexibilidad y agilidad) pero adicionalmente se rige por el TACA (trabaja, aprende, crea y aplica) el negocio indudablemente permanecerá y crecerá.

La misma organización debe aprender e innovar para que se puedan estimular, aplicar e influir en los conocimientos de los procesos, creando así una estrategia y una ventaja competitiva sustentable.

De acuerdo con las estrategias que cada empresa adopta es clasificada en el mundo de los negocios. Puede ser catalogada como una empresa de clase mundial (world class), de clase "A", o internacional aunque los tres términos reflejan lo mismo. La empresa cumple con altos estándares de excelencia estratégica, táctica y operacional. Tiene un alto compromiso con el ser humano. Son organizaciones orientadas a la capacitación, formación y desarrollo continuo, al trabajo en equipo y a la comunicación.

De igual manera una empresa de clase mundial es aquella que tiene "la capacidad de satisfacer a los clientes en calidad, costo, continuidad y conservación, según normas internacionales con adaptaciones locales". (Pigueron, 1994). Por lo que cualquier empresa que desee ser considerada como de clase mundial deberá reunir las siguientes características:

1. Una visión del futuro.
2. Satisfacción del cliente.
3. Sensibilidad a las necesidades cambiantes del mercado.
4. Requisitos claramente definidos entre clientes y proveedores como base de la calidad.
5. Conocimientos profundos de sus procesos de trabajo.
6. Normas y estándares mundiales

7. Certificación Internacional.
8. Sistema para calcular el Precio del Desperdicio.
9. Conocimiento de las economías nacionales de los clientes y proveedores, así como sus sistemas financieros.
10. Aplicación correcta de la tecnología
11. Consiguen, manejan, distribuyen y aprovechan la información para mantener su margen competitivo.
12. Acatan y superan las leyes ecológicas locales, nacionales e internacionales.
13. Un método adecuado para resolver problemas y tomar decisiones.
14. Mejoran continuamente la norma.
15. Capacidad de prever y aprovechar los cambios.

Otro tipo de clasificación es la que se conoce como empresas de Alto Rendimiento y que tiene su fundamento en los conceptos y valores que éstas presentan en la actualidad y que son la base para implementar los requerimientos claves en una empresa dentro de un marco orientado a resultados. Mismas que detallaremos a continuación.

*Liderazgo visionario.* Los líderes en una organización deben definir las políticas y crear una cultura de servicio al cliente, de valores claros y a la vista, y de altas expectativas.

*Excelencia en el servicio al cliente.* Las empresas de éxito consideran todas las características y cualidades de sus productos y servicios y todas las formas de contacto con el cliente que constituyen un valor agregado y fomentan la adquisición, satisfacción, preferencia, referencia y lealtad por parte del cliente.

*Aprendizaje organizacional y humano.* Consiste en la constante mejora de los enfoques actuales y en la adaptación al cambio, que permita alcanzar nuevos enfoques y nuevas metas. El aprendizaje debe formar parte de las operaciones diarias de la empresa.

*Valoración y motivación de empleados y socios.* El éxito de una empresa depende cada vez más del conocimiento, habilidades, creatividad, y motivación de sus empleados y socios. La valoración de los empleados consiste en un

compromiso dirigido a su satisfacción, su desarrollo y su bienestar. Esto incluye un marco de trabajo de alto rendimiento que esté adaptado a cada empleado, de manera que sea "hecho a la medida" de acuerdo con su estilo de vida y sus necesidades personales.

*Flexibilidad y agilidad para adaptarse a los cambios.* Los mercados cada vez más competitivos y más globalizados exigen capacidad y flexibilidad para los cambios rápidos. Los negocios enfrentan ciclos más cortos para la introducción de nuevos productos y servicios, así como para dar respuesta rápida, flexible y personalizada a los consumidores.

*Visión de futuro.* El medio ambiente tan competitivo exige la comprensión de los factores a corto y a largo plazo que afectan al mercado. La búsqueda de un crecimiento sustentable y del liderazgo en el mercado requiere una sólida visión de futuro y el deseo de realizar un compromiso a largo plazo para con los participantes del negocio (los clientes, los empleados, los dueños, los proveedores, los socios, y el público en general).

*Capacidad de innovación.* La innovación implica cambios significativos para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización, así como la creación de valor para los participantes del negocio.

*Medición de resultados para la toma de decisiones* (uso de indicadores). La medición de los resultados debe incluir el análisis de la satisfacción del cliente, del desarrollo de los productos y servicios; comparaciones operacionales y mercadológicas; así como la observación de respuesta de proveedores, empleados, de costeo y finanzas.

*Responsabilidad social y ciudadana.* Estas responsabilidades se refieren a las expectativas básicas de la organización asociadas con la ética del negocio y la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente, que están directamente relacionados con las operaciones de la empresa y con el ciclo de vida de sus productos y servicios.

*Enfoque en base a resultados y crear valor al cliente.* Los resultados deben ser utilizados para crear y balancear el valor ofrecido a los participantes del negocio.

Al crear valor para ellos, la organización inspira lealtad y contribuye al crecimiento de la economía.

Desde nuestra perspectiva ambos enfoques son útiles para poder orientar a una empresa hacia la competitividad global o internacional, aunque lamentablemente empresas como las pequeñas o medianas no cuentan los recursos para responder a estas demandas o implementar este tipo de valores. Consideramos que una gran dificultad para llevar a cabo estos cambios se presenta, por un lado por la cultura o idiosincrasia de nuestro país y por otro por la lucha de poder que se vive al interior de las empresas, por lo que creemos que valdría la pena realizar una investigación al respecto.

### 1.3 Mejores prácticas organizacionales.

Hemos revisado lo que han sido las tendencias organizacionales de manera integral, pero existen otras que son denominadas como las mejores prácticas internacionales, y que se pueden dividir de acuerdo con la relación que establecen con las áreas dentro de la empresa. En particular revisaremos la perspectiva de negocios, tecnología, producción y recursos humanos.

En materia de negocios encontramos las siguientes:

*Outsourcing.* Cuyo significado es tercería - externalización y ha sido aplicado para diferentes relaciones en una variedad de negocios. Es un proceso en el que la compañía contrata a otra para realizar una tarea que se maneja en la actualidad internamente. Se da el caso que cualquier mecanismo comercial que no es considerado parte del negocio puede ser Outsourcing (1).

*Downsizing.* Es un término acuñado recientemente en el mundo empresarial y significa una contracción o disminución del tamaño de la organización, la cual se caracteriza por el despido masivo de personal. Factores como la eficiencia, la educación, la antigüedad y experiencia, ya no constituyen inmunidad. Las causas, en el ámbito global, están centradas en el alto desarrollo tecnológico y la creciente competitividad internacional (2).

(1) [www.elcreador.com](http://www.elcreador.com) 2000

(2) Jofrè, V. A. *Enfoques Gerenciales Modernos*. En prensa. <http://www.itcr.ac.cr/carreras/maetec/articulo.htm>

*Consultoría.* La consultoría en el siglo XXI se caracteriza por ser altamente sofisticada y cuidadosamente seleccionada en base a su conocimiento y experiencia en distintas áreas y campos. De igual manera estará respaldada por tecnología de punta y por la información más actualizada para proporcionar a las empresas un enfoque integral y completo. El consultor o *coach* trabajará de manera estrecha con las organizaciones y los individuos a fin de facilitar los medios, herramientas y conocimientos que se ajusten a las necesidades específicas de cada situación.

En cuanto a las tendencias que se manejan en el área de *tecnología*, mencionaremos aquellas que son de mayor relevancia para el presente estudio.

*E-Commerce.* Comercialización de productos y/o servicios vía Internet

*E- Learning.* Es una herramienta que permite minimizar el tiempo de entrega de los nuevos productos dentro del mercado, se incrementa la formalidad de los proveedores y aumenta el conocimiento de sus productos y su valor por parte de sus clientes.

*Software:* People Soft, SAP, JD Edwards, Meta 4, Exactus, Adam, Kronos.

*Internet e Intranet.* Comunicación rápida, entregada a tiempo, eliminación de papeles.

Por su parte los nuevos esquemas de producción marcan la diferencia en el cómo las industrias compiten a nivel mundial, es por eso que resulta interesante conocer lo que se está haciendo al respecto, sobre todo si la producción es el motor de la empresa.

Las iniciativas de innovación que encontramos en las empresas son: justo a tiempo, calidad (ISO 9000) reingeniería, mejora continua (kaizen), células de trabajo, entre otros, mismos que describiremos a continuación para tener una idea completa de lo que representan algunos de ellos.

*Justo a Tiempo.* La filosofía JIT se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema. El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en

muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son, entre otros, el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad. Otras técnicas de producción JIT son: Gestión de la Calidad Total, Mantenimiento Productivo Total, Reducción de los tiempos de preparación (sistema SMED), Polivalencia de los trabajadores, Aprovechamiento de las ideas de los trabajadores (Marín y Delgado, 2003).

*Calidad (ISO 9000).* Garantiza la calidad de un producto vinculado directamente con el producto o servicio final. Lo que se logra al generar y documentar cada una de las referencias de cada etapa y/o puesto del proceso productivo. Representa una carta de presentación para las empresas que desean exportar, elevando los niveles de calidad de las industrias. De igual forma permite garantizar el cumplimiento de los proveedores en cuanto a plazos de entrega y la calidad de sus procesos de producción. Las empresas son certificadas en base a normas de calidad, lo que permite, eficientar los procesos productivos, reducir los desperdicios, reducir costos, abastecer rápidamente las líneas de producción y, delimitar funciones del personal.

*Reingeniería.* Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras considerables en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que se está haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados, se elimina la burocracia y las ineficiencias. (Hammer y Champy, 1994).

#### 1.4 Modelos de competitividad aplicados al área de Recursos Humanos.

En materia de recursos humanos, se han cuestionado los modelos tradicionales de organización, pues se ha visto que no responden a las exigencias que impone el ambiente de negocios, por lo que surgen nuevos modelos organizacionales más flexibles y descentralizados que presentan características cualitativamente diferentes a las estructuras burocráticas hasta ahora existentes.

Modelos que se encuentran orientados hacia la utilización de términos como arquitectura organizacional, desarrollo del capital intelectual, inteligencia emocional, administración del conocimiento, aprendizaje organizacional, desarrollo de competencias, personal con multihabilidades, equipos de alto rendimiento, retención de personal talentoso, e-learning o auto capacitación, capacidad de empleabilidad y trabajo a distancia. Al mismo tiempo que se manejan conceptos como: empowerment (liderazgo), high potential (alto potencial), cross training (entrenamiento cruzado), expertise (experiencia), beneficios flexibles, incentivos a largo plazo, planes accionarios, nueva cultura laboral, etc.

Tratar de describir cada uno de ellos resultaría muy extenso, es por eso que describiremos a continuación sólo aquellos que tienen relevancia para el presente trabajo, aunque no negamos que todos ellos se encuentran interrelacionados.

*Arquitectura Organizacional.* Es una descripción del funcionamiento de la empresa. Representado por pequeñas unidades que se coordinan entre sí para garantizar la consecución de los objetivos exigidos por la planificación estratégica de la organización. La empresa efectúa una actualización de la estructura organizacional favoreciendo con ello la flexibilidad, la integración de equipos de trabajo, efectividad organizacional, así como un estilo gerencial exitoso que permitirá adaptarse a un medio ambiente cambiante y dinámico. (Gil, 2001).

*Capital Intelectual/Humano.* Representa la asimilación del conocimiento o de las capacidades desarrolladas que se incorporan como rutinas organizativas o procesos de acción que hacen a la empresa inteligente, es decir, dotada de capacidad para aprender.

El capital intelectual esta compuesto de tres elementos fundamentales: *Capital humano* o valor del conocimiento creado en las personas. *Capital estructural* o valor del conocimiento creado en la organización: sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos. *Capital relacional* o valor de conocimiento creado por la empresa en relación con su entorno; puede ser diferente y superior al de la competencia, como resultado de las competencias generadas (3).

(3) Bueno, C. E. *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*, [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

*Inteligencia Emocional.* Daniel Goleman (1996) define a la Inteligencia Emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de las personas con las que nos relacionamos, para auto-motivarnos y para manejar bien nuestras emociones y aquellas que tienen que ver con nuestras interacciones humanas.

*Administración del conocimiento.* Hasta hace algún tiempo se conocía al área encargada de administrar al talento humano como administración de personal, posteriormente pasó a ser la administración de recursos humanos, hoy se habla de la gestión del talento humano, del capital humano o del área de aprendizaje organizacional.

La gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, extender y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones. Ya que el conocimiento es toda aquella información que puede ser usada para generar valor.

*El aprendizaje organizacional* es un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones. De tal forma que se convierte en un testimonio del cambio organizacional, pues a través de éste se adquieren los conocimientos, la cultura y los valores de los individuos que integran a las organizaciones. Ya que de acuerdo con Huber (1991) el aprendizaje organizacional esta compuesto por cuatro procesos: (1) adquisición de conocimiento; (2) distribución de la información; (3) interpretación de la información; y (4) memoria organizacional.

Un elemento que apoya de manera considerable este aprendizaje es lo que se denomina como *E-learning*. Y que es el nuevo concepto educativo que integra el uso de la tecnología y elementos didácticos, para lograr el diseño y evolución de cursos de capacitación y educación a distancia.

Este término engloba el desarrollo de cursos de educación y capacitación vía Internet, Intranet y CD-ROM con contenidos diversos, de acuerdo a los

requerimientos específicos de cada individuo y cada organización. Así como, el análisis estratégico sobre el uso de la información que permite fusionar a los usuarios al mundo de la tecnología.

El e-learning reduce de manera considerable los gastos de capacitación, viáticos y ausencias en el trabajo. Otro de los beneficios es que los planes de estudio pueden ser actualizados instantánea y uniformemente a lo largo de la organización mientras que cada alumno puede ingresar a su plan de estudios personal.

La tecnología no solo ha transformado la forma en que se desarrolla la capacitación sino que también facilita al área de recursos humanos su administración y/o gestión. Pues a través de los sistemas de información se facilita que los empleados puedan realizar autoservicios—vía Intranet e Internet- para consultar datos sobre vacaciones, prestamos, créditos, etc.

Se utiliza software especializado para efectuar la nómina, los pagos del seguro social, la administración de compensaciones. También se presentan cambios en la forma de llevar a cabo el reclutamiento y la selección de personal, los planes de vida y carrera, las promociones y otros aspectos como administración del conocimiento, el desarrollo del capital intelectual, la inteligencia emocional y la gestión por competencias.

En la actualidad muchas empresas ya utilizan estas herramientas tecnológicas, y aunque en su mayoría cuentan con profesionistas enfocados al factor humano, tristemente la tecnología ha venido a reemplazar o a menospreciar la capacidad y aportaciones que estos pueden realizar a la organización convirtiéndolos en operadores de los sistemas. Nuestra opinión es que si hablamos de personas como individuos únicos e irrepetibles resulta contradictorio aplicar pruebas o exámenes como única herramienta de evaluación y determinación de rasgos de personalidad, conocimientos, capacidad de aprendizaje, habilidades, actitudes y aptitudes. Pero este tema lo revisaremos con mayor amplitud en el capítulo III.

*Nueva cultura laboral.* La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo.

La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

*Competencias Laborales.* Es un término que surge en Inglaterra en el año de 1980 –y que está presente ya en Europa y América Latina- en un intento por revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia global. Con este enfoque, las políticas de mercado de trabajo y de formación de recursos humanos pasan de una concepción estática a una dinámica orientada al futuro, centrada en la demanda y enfatizando la inversión en la formación de las personas.

Existen diversas definiciones acerca de competencia laboral, pero en su mayoría coinciden en que son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral, expresados en los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser), para la realización de un trabajo de manera eficiente y oportuna. Las competencias pueden ser básicas (conocimientos elementales de formación), genéricas (comportamientos asociados con desempeños comunes), y específicas (conocimientos técnicos).

*Gestión de Recursos Humanos basada en competencias.* La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas.

Un modelo de organización del trabajo basado en competencia laboral define la función de la persona a partir del cumplimiento de objetivos de la organización más allá de un puesto, con tareas ampliadas y enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual y de la empresa. (CONOCER, 1999)

Asimismo, 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.

Un esfuerzo que realizó el gobierno de México para responder a esas nuevas necesidades del mercado en materia de recursos humanos y que tiene una estrecha relación con competencias laborales, fue el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) nacido en el 1995 , mismo que impulsa la formación, capacitación y certificación de competencias tanto en empresas, como en instituciones educativas y empleos, buscando con ello que México se convierta en un país mayormente competitivo.

En el siguiente capítulo hablaremos de este proyecto, su forma de operar, regulación y aplicación.

## II. COMPETENCIAS LABORALES

Como vimos en el capítulo anterior, las organizaciones han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente, es por eso que han empezado a implementar sistemas, metodologías, proyectos, etc. que les permiten aprovechar, desarrollar e implementar todas y cada una de las habilidades de sus empleados propiciando la innovación y el aprendizaje continuo; uno de esos proyectos es el de competencias laborales.

Mertens (S/A) asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, productividad y gestionar la labor de recursos humanos como una manera de marcar la diferencia en los mercados.

El concepto de competencias laborales ha sido desarrollado en varios países, en algunos antes que en otros, y dependiendo de su interés como país han ido desarrollando programas que impulsan el desarrollo competitivo de las empresas, organismos gubernamentales, organismos capacitadores, formación educativa, entre otras. Es por eso que a continuación describimos brevemente el enfoque de cada uno de ellos hasta llegar a México.

### 2.1. Sistema de competencia laboral en otros países.

La aplicación que se realiza en cada uno de los países en cuanto a la formación y desarrollo de los recursos humanos basados en un enfoque de competencia laboral es diversa; ya que consideran la historia, herencia cultural, problemas, objetivos y posición económico-política dentro del escenario mundial; para establecer los propósitos y la metodología que utilizarán.

Algunos países que ya cuentan con la experiencia en sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral son: Francia, Reino Unido, España, Australia, E.U.A. y Brasil, entre otros. A continuación revisaremos la experiencia de algunos de éstos países para conocer su contribución a un sistema de Competencia Laboral.

## Reino Unido

En el caso del Reino Unido el enfoque de Competencia Laboral surge como una propuesta para responder a la competitividad económica que demanda mayor calidad en la educación y la capacitación (Marie Taylor en OIT, 1997). Por lo que es creado en 1986 el Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ por sus siglas en inglés), teniendo como objetivo el de asegurar la calidad e integridad de un sistema que permita a las personas prepararse y dar contenido a sus circunstancias presentes y futuras. Este organismo ha sido responsable de la promoción, desarrollo y reglamentación del Sistema Nacional de Calificaciones, que es más flexible y que ofrece más opciones para los individuos, sean o no trabajadores.

Dentro de este contexto se presentan tres caminos u opciones para obtener calificaciones en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. El primero, es la ruta de calificaciones de educación tradicional que se ofrece en escuelas y universidades.

El segundo, que es de las Calificaciones Profesionales Nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ), basadas en normas de desempeño establecidas para ocupaciones específicas por organismos empresariales y que tienen cinco niveles. El nivel 1 que contempla desde la actividad repetitiva y rutinaria hasta el nivel 5 que cubre las áreas complejas de trabajo y que requieren alto grado de autonomía y responsabilidad.

Por último, el tercer camino está conformado por las Calificaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ), cuyo propósito es construir un puente entre la educación académica y la profesional; a través de la cual se certifican una amplia gama de conocimientos y habilidades con significado en el trabajo, ya sea para personas que se interesan en ingresar a un trabajo o que desean seguir estudiando.

Aunado a esto, el Reino Unido se encargó de impulsar una estrategia de comunicación a través de la cual desarrollaron redes nacionales, regionales y locales en todo el país para acercar a las personas; fomentaron las relaciones entre la comunidad en general, empresarios, universidades e instituciones de educación técnica y profesional, asociaciones profesionales, organizaciones de

capacitación industrial, organismos de certificación y muchos otros; y se encargaron de realizar auditorias de aseguramiento de calidad con la intención de promover las buenas prácticas y proporcionar indicadores de mejora continua.

### Francia

En Francia la perspectiva de la Formación basada en competencia laboral, según Robert Dufour (OIT,1997) tiene su fundamento en “actuar sobre el medio socioprofesional para modificar los comportamientos que constituyen también un acto de formación, en la medida que permite al individuo y a los actores sociales evolucionar de una situación a otra”.

Bajo esta perspectiva, la metodología permite a los interesados perfeccionar dos herramientas básicas: “el referencial del oficio y el referencial de las capacidades necesarias para el ejercicio del oficio”.

El Referencial del Oficio constituye un conjunto ordenado y coherente representativo de un nivel de calificación. En el que se reagrupan las diferentes actividades profesionales características del oficio, se precisan las condiciones de desempeño y se definen los resultados esperados observables y medibles. Estas actividades se apoyan en los análisis que realizan los miembros del grupo de oficio sobre el mercado laboral.

El Referencial de Capacidades proporciona el conjunto de capacidades requeridas para el ejercicio de un oficio y de comportamientos esperados que caracterizan la competencia deseada en los tres ámbitos propios del individuo:

- a) Psicomotor (terreno del saber hacer).
- b) Cognoscitivo (terreno del saber).
- c) Socio-afectivo (terreno del saber ser y saber convertirse).

De esta manera el Referencial de Capacidades se convierte en una herramienta de diagnóstico que permite:

- 1) Determinar las capacidades requeridas para ejercer un oficio.
- 2) Identificar los perfiles de capacidad individual y colectiva.
- 3) Deducir desviaciones (positivas o negativas).

- 4) Elaborar las alternativas de corrección de desviaciones, particularmente mediante la formación.
- 5) Capitalizar los conocimientos adquiridos.

Si tomamos en cuenta estos factores, desde nuestro punto de vista, el individuo deja de ser un ente y se convierte en una persona capaz de modificarse a sí mismo y modificar su entorno. Siendo entonces la participación del psicólogo fundamental en un proceso de desarrollo de competencias laborales, ya que éstos tienen la capacidad para diagnosticar, formar, y evaluar a cada individuo durante este proceso. De tal forma que no sólo se piense en los conocimientos sino que además se pueda evaluar el desarrollo de las capacidades que finalmente se reflejan en el comportamiento y en los rasgos de personalidad de cada individuo.

Pensando en la aplicación dentro de las organizaciones, el departamento de recursos humanos debe tener entonces un enfoque y una estrategia diferente de formación, capacitación, evaluación del desempeño, planes de desarrollo del potencial humano y sistemas de compensación que apoyen este tipo de metodología para impulsar la competitividad de las empresas y del país en general. Pero no visto sólo como una moda sino realmente como una oportunidad para que cada persona crezca en lo individual y pueda reflejarlo en lo social.

### España

En el caso de España fue en 1993 que se desarrolló el Programa Nacional de Formación Profesional que está integrado por dos grandes apartados: por un lado, la Formación Profesional de Base y la Formación Profesional Específica, y por otro, la Primera Normalización Basada en Competencias Profesionales constituida por la Formación Profesional Reglada y la Formación Profesional Ocupacional.

Permitiendo con ello ordenar la formación profesional llevando a una validación de las competencias adquiridas en la experiencia laboral y/o obtener los certificados profesionales a quienes no deseen cursar un ciclo formativo completo.

Una aportación interesante del sistema que utiliza España es el de la formación en los centros de trabajo, lo que permite que los alumnos observen y desempeñen actividades y funciones propias de los distintos puestos de trabajo de

una profesión, asesorados en todo momento por tutores asignados para tal fin por el centro educativo y por el centro de trabajo.

Cabe mencionar que este esquema de formación ya se ha venido aplicando en México a través de los programas que realizan el CONALEP, las Universidades Tecnológicas y a través del Servicio Social que exigen la mayoría de las escuelas de estudios Profesionales.

### Australia y Nueva Zelanda

Estos países iniciaron la aplicación de un sistema de competencia laboral en 1989, en donde a través del Consejo Nacional de Capacitación, visualizaron el potencial de la formación basada en competencia laboral para elevar la calidad de la capacitación y apoyar la creación de un sistema de calificaciones nacional y uniforme como parte de su estrategia de reformas microeconómicas.

Su programa, expuesto por Andrew Gonczi (1997), considera los siguientes aspectos:

- a) La educación y capacitación se basa en normas de competencia desarrolladas por la industria y registradas por el Consejo Nacional de Capacitación.
- b) Esfuerzos par aumentar la capacitación a través de apoyos financieros del gobierno.
- c) Creación de organismos de capacitación industrial que representen a las empresas y guíen la capacitación para el trabajo.
- d) La introducción de un mercado de oferta de capacitación.
- e) La introducción de un sistema nacional de calificaciones que permite crear una estructura uniforme de certificación, reconocimiento de competencias actuales de individuos aprendidas de manera informal, y una articulación entre las calificaciones en todos los niveles educativos.
- f) La introducción de un sistema nacional de capacitación que permite el ingreso al mercado de trabajo.
- g) La introducción de cursos de mercado laboral que consideren a la población en desventaja y a los desempleados.

- h) La introducción de “competencias clave” en todo el currículo educativo y de capacitación.
- i) La creación de un organismo para coordinar las políticas del gobierno federal y los gobiernos estatales.

Australia ha realizado evaluaciones del programa y ha llevado a cabo ajustes, lo que ha permitido que el sistema de competencias sea más flexible y que las normas entre grandes compañías sean comunes. Aunado a esto ha estado valorando el iniciar un sistema de aprendices para crear oportunidades en las nuevas empresas de servicios no tradicionales.

Al revisar las experiencias de estos países podemos llegar a la conclusión de que cada uno de ellos se encuentran comprometidos con el desarrollo de sistemas de educación y capacitación basados en competencia laboral, pues están convencidos de que sólo a través de estos esquemas podrán responder a las demandas de la economía mundial, por lo que se encuentran realizando cambios importantes en sus sistemas educativos y de formación formal e informal.

El objetivo fundamental en términos generales es el mismo: desarrollar sistemas de formación y capacitación que permitan a los individuos desarrollar habilidades, mismas que beneficiarán a la industria y al país; pero encontramos que la diferencia radica en la forma en que conceptualizan las normas de competencia, cómo y quién las desarrolla y hasta qué punto le dan forma a los currículums y la evaluación. De tal manera que los sistemas de competencia laboral tienen un enfoque diferente, por ejemplo, mientras que en Gran Bretaña predomina el apoyo del sector productivo, en Australia se enfocan al sector educativo, y en Francia al sector público.

En el caso de México se ha buscado la participación de los tres sectores para lograr una integración y aplicación general que permita responder a las demandas de competitividad mundial, es así como surge en 1995 el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) en donde se encuentran involucrados el gobierno, los empresarios y los trabajadores.

## 2.2. Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).

Durante mucho tiempo los empresarios habían demandado al gobierno y a las instituciones que participaban en los procesos de formación/educación y capacitación, que estos programas se encontraran vinculados a los procesos productivos permitiéndoles con ello tener personal calificado para ser competitivos a nivel mundial. Sin embargo los esfuerzos que hasta ese momento existían no eran suficientes.

Es así como la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaria de Educación Pública crean en 1995 un organismo llamado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), que se encargó de elaborar un diagnóstico acerca de la situación de la educación tecnológica y la capacitación en el país, este organismo efectuó consultas a empresarios y trabajadores y llevo a cabo un estudio de las experiencias internacionales sobre sistemas de capacitación basada en Normas de Competencia Laboral y su certificación.

Dicho estudio confirmó la desvinculación que existía o existe entre la formación técnica o tecnológica, la capacitación en las empresas y la llamada educación escolar. Se observó también que no existía una forma objetiva de que se reconociera o certificará la experiencia adquirida en el centro de trabajo y los conocimientos obtenidos a través de la educación formal.

Con base en esta información, dichas Secretarías en conjunto con representantes de los sectores obrero y empresarial diseñaron el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), el cual se inició en septiembre de 1993 con el apoyo financiero del Banco Mundial.

El propósito general del mismo es sentar las bases que permitan reestructurar las distintas formas en cómo se capacita a la fuerza laboral, así como preparar a instituciones educativas en la formación de las personas, generando con ello niveles de calidad más altos, flexibilidad y pertinencia respecto a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional.

Esto significa, instrumentar sistemas que, por un lado, definan la competencia laboral requerida por las empresas para el desarrollo de funciones productivas y que, por el otro, permitan evaluar y certificar la posesión de dicha competencia por parte de los individuos.

Con base en ello, el CONOCER (2000) ha integrado cinco componentes al Proyecto para el cumplimiento de los objetivos.

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

A continuación describiremos el propósito de funcionamiento que tiene cada uno de ellos:

1. *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral* tiene como propósito que empresarios y trabajadores, definan y propongan al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), *Normas Técnicas de Competencia Laboral* de carácter nacional, por rama de actividad productiva, sector, industria o área de competencia laboral.
2. *El Sistema de Certificación de Competencia Laboral* busca establecer mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos, independientemente de la forma y lugar en que los hayan adquirido; mismos que deberán tener fundamento en las Normas Técnicas de Competencia Laboral. La evaluación y certificación estará a cargo de organismos certificadores que tienen reconocimiento por el mercado laboral, pero que no mantienen relación laboral ni de capacitación con los candidatos a certificarse.
3. El componente de *Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación* pretende desarrollar un sistema que dé énfasis a los resultados del aprendizaje, que se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral y que sea flexible para facilitar a los individuos el paso entre la educación y el trabajo

a lo largo de toda su vida productiva, y para ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad y relevantes que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

4. El componente de Estímulos a la Demanda de Capacitación y la certificación de competencia laboral, otorga equitativamente apoyos económicos, tanto a la población desempleada y trabajadores en activo, como a micro y pequeñas empresas que participen y promuevan la capacitación y certificación de sus trabajadores.
5. Finalmente, el componente de *Información, Evaluación y Estudios* tiene como objetivos establecer un sistema de información en el mercado de trabajo y en los sistemas de formación y capacitación que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del Proyecto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a sus otros componentes (CONOCER, 2000).

Aunque reconocemos que todos los componentes resultan de vital importancia en el proyecto, en el presente trabajo haremos referencia únicamente a los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, que es de los que se tiene mayor información y datos específicos acerca de su aplicación en las empresas.

La manera en que se instrumentan los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral gira en torno a cuatro ejes:

- 1) La sensibilización, promoción, organización y constitución de Comités de Normalización de Competencia Laboral, con el fin de desarrollar normas de competencia laboral que sean aplicables a todo el país.
- 2) La realización de Casos Piloto en la oferta educativa, que permitan diseñar contenidos educativos basados en Normas Técnicas de Competencia Laboral. Con ello se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y la capacitación que se ofrece a la población y a la planta productiva. Tal es el caso del CONALEP, la Universidad Iberoamericana, ITESM, y la Univ. del Valle de México.

- 3) El desarrollo de Casos Piloto para estimular la demanda, en los que participan representantes de los sectores empresarial y laboral para impulsar la capacitación y que brinda apoyo a través de la PROBECAT (Becas de Capacitación para Desempleados) y el CIMO (Calidad Integral y Modernización, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social). Estos Casos Piloto reciben apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y el soporte técnico del CONOCER.
- 4) La promoción, constitución y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación, a través de los cuales las personas pueden certificar su competencia laboral de manera formal en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas.

Estos son sólo algunos de los puntos en los que se refleja la importancia del PMETYC. A continuación nos detendremos a revisar los que constituyen el Sistema Normalizado de Competencia Laboral para entender mejor su aplicación.

### 2.3. Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL).

El CONOCER es el responsable de diseñar, organizar y operar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que tiene como principales propósitos los siguientes (CONOCER, 2000):

- Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación.
- Conformar un sistema de información con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que apoye a la realización de diagnóstico sobre necesidades de personal calificado de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral, y facilite la toma de decisiones en el mercado del trabajo.

- Favorecer la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones, y contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y autoestima, y permitiéndole ir acumulando capital intelectual.

Para poder entender mejor el impacto del Sistema de Normalización nos detendremos a revisar el significado de las Normas de Competencia Laboral y cómo es que se elaboran.

De acuerdo con Agustín Ibarra, la Norma 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” (1).

De acuerdo con el CONOCER la Norma Técnica de Competencia Laboral constituye la referencia para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

De tal forma que una Norma Técnica de Competencia Laboral describe:

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

Así como:

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

(1) (OIT/CINTEFOR, 1997).

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

Para entender mejor lo que puede ser una Norma, mencionaremos algunas que son presentadas por el CONOCER (2000) de acuerdo a la rama o sector productivo de algunas empresas:

- “Mantener la operación y el control del proceso de acuerdo con los manuales de operación y las instrucciones de producción”.
- “Controlar la calidad del producto de acuerdo con los parámetros establecidos”.
- “Cumplir con las medidas de orden, limpieza y atención de emergencias establecidas por la empresa y reglamentación existente”.

Si nos detenemos a analizar las Normas de Competencia observaremos que se convierten en un facilitador para crear un lenguaje común entre aquellos que desarrollan y participan en los procesos de formación y capacitación en la empresa. Generando estándares que permiten su aplicación en la selección, formación, evaluación y certificación de Competencias Laborales.

Cada Norma, para medir su efectividad, cuenta con niveles de competencia, que finalmente son los que permiten establecer indicadores de la variedad de las actividades, del grado de complejidad de la actividad referida, y del grado de autonomía con que se desempeña el trabajador en base a esa Norma.

Nos referimos a los cinco niveles de competencia que van del más sencillo que es el número uno, hasta el más complejo que es el número cinco. Esto es, sí un trabajador tiene un trabajo repetitivo, con baja dificultad y en donde sólo sigue instrucciones de su supervisor se encontrará en el nivel 1; pero si por el contrario el trabajador vive situaciones diferentes de manera continua, su trabajo requiere

de cierta especialización para resolver problemas complejos, y tiene que tomar decisiones por sí mismo, se encontrará en un nivel cinco de competencia.

De tal forma que cada persona puede tener competencias que se encuentren en el nivel 1,2 3,4 e ir desarrollando esas competencias hasta llegar al nivel 5 para certificarse en una Norma Técnica de Competencia Laboral (Véase fig. 1)

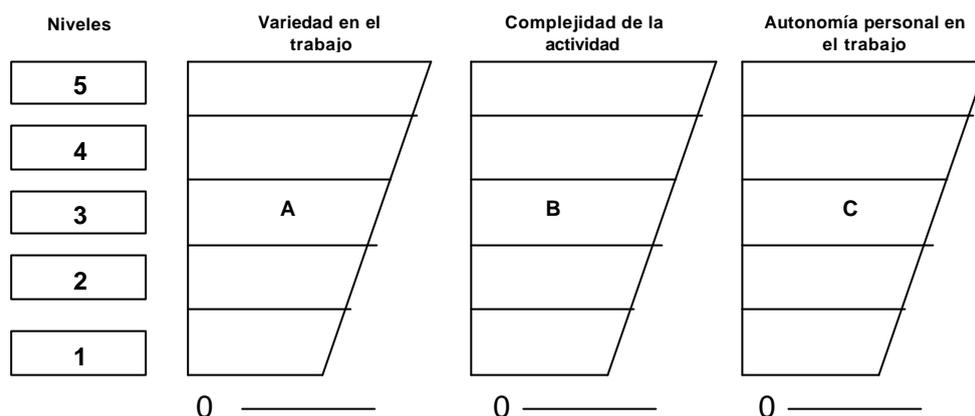


Fig. 1 Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC). CONOCER, 2000

Esta figura muestra que el desarrollo de una competencia puede ir desde el nivel más básico hasta niveles complejos de conocimiento, habilidad, actitud y valores. El nivel 1 representa actividades rutinarias y repetitivas en donde la persona sigue indicaciones y realiza pocas o ninguna aportación, en el nivel 5 se entiende que la persona es autosuficiente, aporta, genera y transforma los procesos o tareas.

Para asegurarse que las Normas cumplan con los requerimientos y que sean aplicables a todas y cada una de las industrias, las propuestas de Normas son sometidas a un amplio proceso de consulta y validación por parte de empresarios y trabajadores de la misma rama que no participan en su elaboración, antes de que sean presentadas para su aprobación al pleno del CONOCER y a los Titulares de las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, lo que permite asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral. Las

Normas Técnicas de Competencia Laboral son actualizadas periódicamente de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

Las Normas aprobadas son integradas en una base de datos, cuya información se utiliza para orientar los trabajos de los Comités de Normalización, apoyar la oferta educativa, realizar acciones de orientación ocupacional, asegurar la transferibilidad de las competencias y desarrollar los procesos de evaluación y certificación.

La transferibilidad de las Normas Técnicas de Competencia Laboral es una de las características más importantes, lo que significa que son aplicables a diversas funciones productivas, actividades y ramas que no corresponden a “puestos de trabajo” como se vinculaba tradicionalmente.

De acuerdo con Mertens (1996) el SNCL utiliza como fundamento principal dos técnicas: el Análisis Funcional y el Análisis Ocupacional.

El Análisis Funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional es un enfoque de trabajo que permite acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. El resultado del análisis se expresa mediante un Mapa Funcional o árbol de funciones.

El método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral, ya que permite realizar la descripción de las áreas ocupacionales objeto de la normalización. Una Norma de Competencia se integra a través de sus diversos componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación.

La segunda técnica se refiere al Análisis Ocupacional que ha sido definido por la OIT, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México, y el SENA como la

metodología que se enfoca a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo; y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo. Esto sin perder de vista el contexto económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional lo que permite elaborar normas de competencia laboral y titulaciones requeridas por el sector (CONOCER, 2000).

Para entender mejor la aplicación de éstas dos técnicas a continuación presentaremos cómo es que se lleva a cabo el proceso de Normalización de Competencias Laborales.

#### 2.3.1. Proceso de Normalización de Competencias Laborales.

En un proceso de normalización, los Comités de Normalización son los encargados de apoyar y orientar a las empresas, ya que dependen de cada rama o actividad económica las Normas a establecer.

Los miembros del Comité eligen a un presidente y a un secretario técnico, éste último es la única persona dedicada de tiempo completo a colaborar en la elaboración de las NTCL, previa capacitación por parte del CONOCER.

En cuanto se asignan responsables y se establecen los compromisos, se elabora un programa de trabajo que contempla la elaboración del mapa funcional, instrumento por medio del cual se definen y ordenan las funciones que integran una actividad productiva. Adicionalmente se desarrolla un estudio sectorial que sirve para determinar las expectativas de desarrollo, la contribución de dicha empresa o sector de la economía, necesidades de capacitación, posición en el mercado y las características de los trabajadores.

Después de que se establece el mapa funcional, se definen los grupos técnicos, donde participan directamente los trabajadores y representantes de los

empresarios, quienes a su vez reciben capacitación por parte del CONOCER en cuanto al análisis funcional, la elaboración y redacción de las Normas.

El análisis funcional tiene como objetivo el desagregar todas las funciones que se realizan en un área o industria a partir del propósito final de producir un bien o prestar un servicio. En cuanto se realiza el análisis funcional, se procede a la elaboración de la Norma.

Este procedimiento puede llevar de 12 a 24 meses dependiendo del compromiso, recursos económicos, responsabilidad y apoyo de los actores involucrados.

Miguel Ángel López, coordinador del área de Normalización del CONOCER, en menciona por un lado, que muchas empresas deciden no involucrarse en un proyecto de esta naturaleza debido a que consideran que la normalización no es un producto tangible en donde se puedan ver resultados de la noche a la mañana; y por otro, que todavía se considera como un proyecto de gobierno y no como algo propio que puede beneficiar las empresas en la elaboración de programas de formación y capacitación con un enfoque de competencia laboral (2).

Sin embargo, se ha visto que establecer un SNCL permite a las empresas mejorar la calidad y relevancia de los programas de capacitación, pues refleja las necesidades actuales de competencia laboral. Los programas de capacitación modulares incrementarán el acceso a la formación y actualización. Los trabajadores pueden obtener capacitación continua acorde con sus necesidades y, en consecuencia, elevar la productividad laboral.

Todo esto podría funcionar para las empresas que lleven a cabo un SNCL pero es conveniente preguntarse que pasará con aquellas empresas que no pasen por un SNCL, ¿esto implicará que dejen de ser competitivas? ¿Qué pasa si las empresas no comparten las normas o consideran que son irrelevantes para su desempeño? ¿Tendrá alguna repercusión social el que quieran o no participar en

(2) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1997). **La normalización en México, hoy. Competencia Laboral 1** (2).

un proceso de este tipo? ¿Cómo podrían relacionar los resultados en términos de competitividad y productividad versus el SNCL? ¿Qué tanto una empresa valorará a la fuerza de trabajo que participe en un SNCL? ¿Se reducen los costos de rotación, selección, contratación y capacitación de personal?. Por otra parte, en el caso de los trabajadores, ¿qué beneficio les otorga el que una empresa utilice un SNCL? ¿Podrán encontrar más fácilmente trabajo si laboran en una empresa que cuente con normas técnicas de competencia?.

Para poder responder algunas de estas preguntas es conveniente revisar el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que es el siguiente paso en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)

#### 2.4. Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).

La certificación de competencia laboral se define como el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte (independiente a la empresa y a quienes desarrollan las normas de competencia) reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada, independientemente de la forma en que dicha función haya sido adquirida tomando como base las Normas Técnicas de Competencia Laboral aprobadas por el CONOCER.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- Reconocer de manera formal las competencias de los trabajadores, adquiridas mediante capacitación o por experiencia propia.
- Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado laboral, así como desempeñar distintas funciones productivas con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por los centros de trabajo y establecidos en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Generar oportunidades para la formación y capacitación integral y continua de las personas.

- Permitir la acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, así como el desarrollo de su autoestima.
- Facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo entre diferentes empresas y ramas de actividad económica, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- Apoyar a las empresas para detectar las necesidades de capacitación de sus trabajadores.
- Agilizar y disminuir costos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Proporcionar información a los distintos agentes económicos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes laborales de las personas, apoyando la toma de decisiones y la transparencia del mercado laboral.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación, la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados, lo que no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

El refuerzo dado al concepto de certificación pretende alejarlo de la concepción académica de credencial obtenida al concluir estudios y haber resuelto apropiadamente las pruebas y acercarlo a la descripción de las capacidades laborales reales del trabajador, en algunos casos sin dar relevancia a la forma como adquirió tales competencias.

Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencias laborales puede ser expedida: Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.

Por un organismo independiente creado especialmente para certificar las competencias.

El primer caso se dio dentro del concepto de certificación que se impulsó desde Cinterfor/OIT mediante un proyecto iniciado en 1975, encaminado a medir y certificar las calificaciones adquiridas con base en cursos de capacitación o por experiencia laboral o por la combinación de las dos. Ya desde ese año las instituciones de formación notaron la necesidad de acreditar las capacidades laborales que los trabajadores adquirirían a través de su experiencia laboral así como dotar a los sistemas de intermediación laboral de mejores herramientas para ubicar laboralmente a los candidatos.

El fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.

En el sistema mexicano, la certificación es definida como un proceso por medio del cual un organismo de tercera parte (que no es la empresa ni el capacitador, sino un organismo independiente) reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel nacional.

La certificación de competencias adquiere ahora un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores en la medida en que los certificados se refieran a competencias de base amplia, normalizadas en sistemas que faciliten su transferibilidad entre diferentes contextos ocupacionales.

También, bajo el concepto de formación continua y permanente, se reconoce hoy la vigencia limitada de un certificado, de forma tal que su poseedor debe actualizar la certificación en los plazos que se hayan fijado. Esto con el fin de garantizar que se ha mantenido al tanto de los cambios que la organización del trabajo y la tecnología hayan podido ocasionar en su área ocupacional.

Un proceso de certificación basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y, en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.

Por referirse a funciones productivas reales, los certificados pueden abarcar unidades de competencia diferentes. El trabajador puede acumular certificados de sucesivas unidades de competencia en las que haya demostrado su dominio y de este modo incrementar sus posibilidades de promoción y movilidad laboral. Los programas de capacitación enfocados hacia el desarrollo de competencias pueden diseñarse de una manera más pertinente a las necesidades de la empresa y del desarrollo de sus recursos humanos.

Para tal efecto el Sistema cuenta con 20 Promotores de Certificación que atienden diferentes sectores y cuya función está encaminada a cerrar ciclos de normalización-certificación y a agilizar los trámites para la acreditación de Organismos Certificadores, Centros de Evaluación y en general, a promover la certificación en su conjunto.

Los Organismos Certificadores son instancias que cuentan con el reconocimiento del sector productivo; no obstante, deben garantizar que actuarán con independencia de los procesos de capacitación y ser ajenos a cualquier relación con los candidatos a la certificación; es decir, que una institución educativa o de capacitación no puede aspirar a acreditarse como Organismo Certificador, pero sí a participar como Centro de Evaluación de Competencia Laboral, debidamente acreditado por algún Organismo Certificador.

Los candidatos a certificación pueden ser las personas desempleadas, los trabajadores en activo, los capacitadores, los alumnos y egresados de la educación técnica y cualquier trabajador independiente que siga los procesos de evaluación y certificación establecidos por el CONOCER, ya sea por iniciativa propia o mediante el apoyo de la empresa en que preste sus servicios, la escuela en que se capacita o a través de la canalización y apoyo que proporcionan los Programas CIMO y PROBECAT de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. El arreglo institucional facilitado por el sistema nacional prevé la interacción entre la autoridad máxima de las calificaciones vocacionales, los comités de normalización de los sectores industriales (lead bodies) y los organismos certificadores (awarding bodies).

Los organismos certificadores son los responsables por la acreditación de organismos evaluadores y por la verificación de la calidad de sus procedimientos de evaluación. A su vez, requieren estar acreditados ante la autoridad nacional de calificaciones vocacionales.

Los centros de evaluación no son estrictamente lugares físicos ubicados en una sola área, pueden estar dispersos geográficamente para cumplir mejor su objetivo. Pero, con el fin de ser acreditados como evaluadores deben demostrar idoneidad en cuanto a sus recursos físicos, personal, instrumentos para realizar las evaluaciones, procedimientos utilizados y mecanismos de aseguramiento interno de la calidad.

A su vez, existen normas de competencia para los evaluadores que se refieren a aspectos como el manejo de instrumentos y procedimientos de evaluación, las pruebas y demás instrumentos de evaluación de evidencia indirecta, la competencia del verificador interno y del verificador externo y la competencia para evaluar evidencias históricas. Cualquier evaluador debe demostrar competencia en estas áreas.

El sistema prevé un mecanismo de apelaciones para los casos en que los candidatos no manifiestan acuerdo con el resultado de su evaluación; también para los centros evaluadores no satisfechos con su proceso de acreditación y aún para los organismos certificadores.

#### 2.4.1 Proceso de Certificación de Competencias Laborales

De acuerdo con el CONOCER el proceso de certificación puede resumirse en los siguientes pasos:

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Prediagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- Remisión a un centro evaluador.
- Asignación de un evaluador
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

El proceso inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador, donde además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un prediagnóstico de sus competencias para determinar: El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

Después del prediagnóstico el organismo certificador asigna un evaluador; quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el

acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos en la forma de un portafolio de evidencias. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aun no competente.

En el caso último, se deja en claro la, o las, unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente. El evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna, describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar, indica, con base en el proceso adelantado, si procede la certificación de un candidato. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral.

La evaluación que resulta con el concepto "competente", le permite al candidato acceder a la certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir.

El proceso de certificación requiere total transparencia. Es por ello que se apoya en mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a garantizar que los procedimientos aplicados para la certificación se realizan de conformidad con los lineamientos administrativos y técnico-metodológicos diseñados para este fin.

Tanto el organismo certificador como el centro evaluador mantienen sistemas de aseguramiento de la calidad. El centro evaluador debe asegurar la existencia

de mecanismos de verificación interna para velar porque la evaluación se efectúe siguiendo los procedimientos y lineamientos establecidos y de ese modo sus resultados sean imparciales, transparentes y objetivos.

El centro evaluador debe mantener un verificador interno para constatar la consistencia de los procedimientos utilizados, asesorar a los evaluadores sobre el proceso de evaluación y generar condiciones para manejar la información relacionada con las evaluaciones.

La verificación externa al centro evaluador es realizada por el organismo certificador. Para ello se basa en la información de la verificación interna y además verifica desde fuera, las prácticas de evaluación empleadas; suministra asesoría a los evaluadores y mantiene registros sobre las evaluaciones efectuadas. En esta relación es de suma importancia la retroalimentación que el organismo certificador suministre al centro evaluador.

El verificador interno de los centros evaluadores debe constatar: las prácticas de evaluación, los planes de evaluación, los portafolios de evidencias. El verificador externo desarrolla su papel mediante la elaboración de un diagnóstico del Centro de Evaluación, elaborando y ejecutando un plan de verificación externa, y en su caso, elaborando el reporte de "no conformidades".

De establecerse "no conformidades" durante el proceso de verificación, el organismo certificador prestará asesoría y apoyo al centro evaluador a fin de detectar y neutralizar las causas de tal situación.

Aunque nos referimos al centro evaluador, la normativa sobre el tema también permite que se acrediten evaluadores independientes.

El Proceso de Evaluación consta de cuatro etapas:

- 1) Elaboración del Plan de Evaluación, el cual detalla la estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato, lo que proporciona transparencia al proceso de evaluación;
- 2) Asesoramiento en la integración del "Portafolios de Evidencias", que consta de una recopilación de evidencias que demuestran la competencia del candidato.

- 3) Emisión del “Juicio de Competencia”, que es el resultado de la comparación de las evidencias recopiladas en el Portafolios contra los Criterios de Desempeño, Evidencias y Campos de Aplicación especificados en la Norma Técnica de Competencia Laboral. El resultado sólo puede ser “competente” o “todavía no competente”, y
- 4) Orientación al candidato, que consiste en las indicaciones que se le proporcionan una vez que se concluye su proceso de evaluación, tanto si ha sido declarado competente como cuando todavía no lo es. Lo anterior, para alentarle a continuar certificándose en otras Normas Técnicas de Competencia Laboral o sugerirle más capacitación.

El modelo de operación del Sistema Normalizado y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral se encuentra en la figura 2, misma que nos permitirá entender la forma de interacción de las entidades y procesos involucrados.

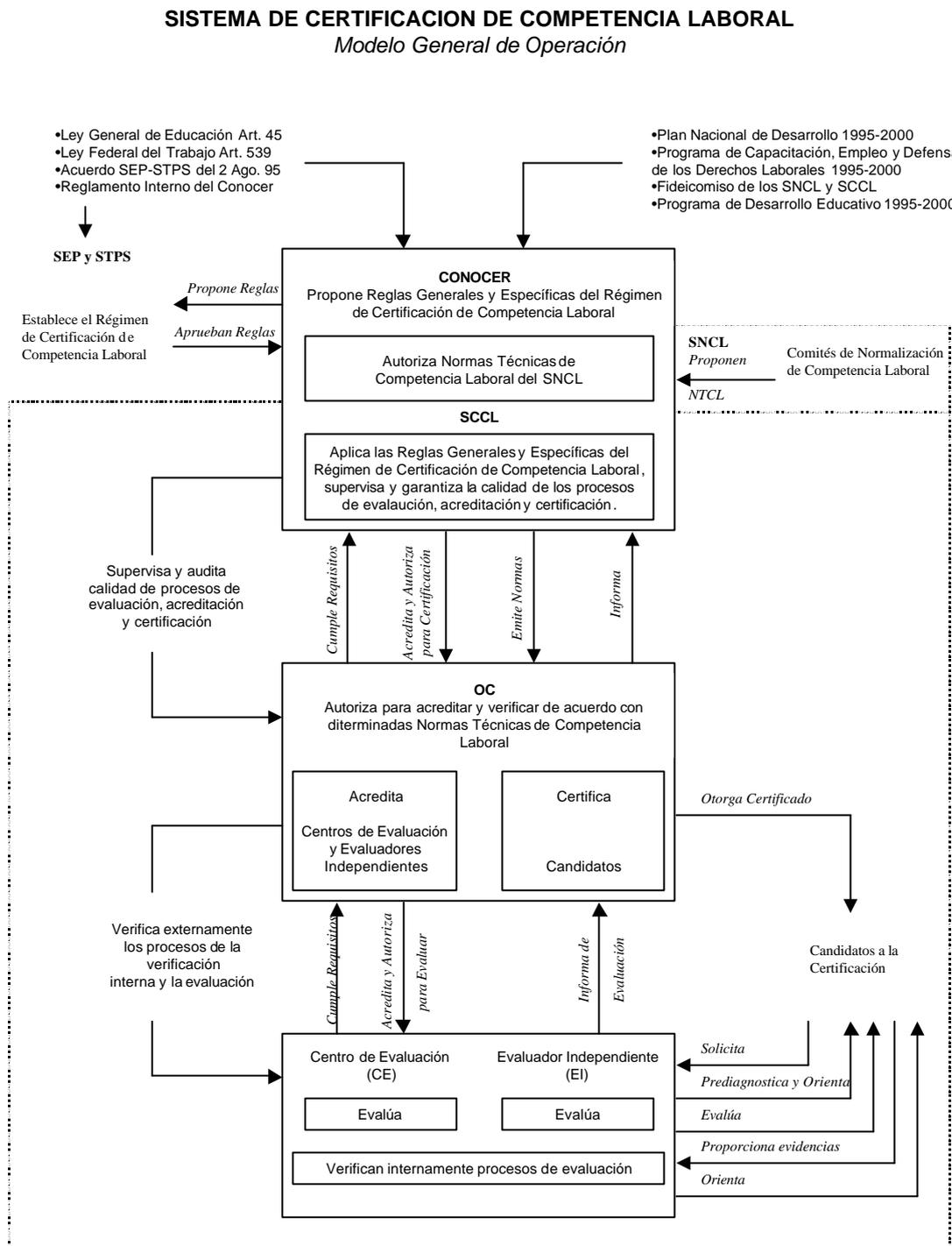
Hemos revisado que el lenguaje del SNCL y CCL es elaborado y complicado, ¿Cómo es que el trabajador podrá entender lo que debe hacer para certificarse? ¿Cómo tendrá acceso a este tipo de información cuando hay poca difusión para personas ajenas al tema? ¿Valdrá la pena realmente un proceso tan largo para conseguir sólo la parte de normas técnicas de competencia laboral?. Estas preguntas podrán ser resueltas después de revisar las experiencias en los Casos Piloto.

## 2.5. Casos Piloto.

Los Casos Piloto tienen como propósito obtener experiencias en empresas o asociaciones para probar metodologías y lineamientos, así como medir los impactos del proceso de normalización en las mismas.

Generarán también NTCL de Asociación o de Empresa, las cuales podrán ser presentadas, en su momento, al Comité de Normalización de la rama, a fin de llevar a cabo su validación, ajustes y elevarlas a NTCL de carácter nacional.

FIG. 2 Modelo General de Operación del SCCL.



Competencia Laboral (1997). *El Modelo de Certificación de Competencia Laboral*. Estado actual y perspectivas. *Competencia Laboral*, 1(3). P. 9.

El CONOCER ha desarrollado 26 Casos Piloto (con diferentes grados de avance), 16 de los cuales operan con financiamiento del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), 7 con apoyo técnico del CONOCER y 4 con el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) como son:

- Unidades Productivas Rurales Operación de Maquinaria Agrícola
- Beneficio Ecológico y del Café
- Industria de la Construcción
- Industria Textil y de la Confección del estado de Aguascalientes
- Industrias Azucareras y Alcohólica (Azúcar)
- Vitro Envases
- Grupo Industrial Bimbo
- Investigación y Desarrollo de Procesos Industriales, A.C.
- Aerovías de México, S.A. de C.V. (Aeromexico)
- Grupo Posadas
- Electronic Data Systems
- Grupo Nacional Provincial
- Banpaís, S.A.
- Grupo Televisa
- Teléfonos de México
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
- Secretaría de Turismo
- Banamex
- Televisión Educativa
- Comisión Nacional del Deporte
- Industria del Vestido (Marsol)

- Agua Purificada Envasada (Apoyo)
- Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos
- Grupo Focal de Artes Gráficas

El proyecto de los Casos Piloto se encuentra constituido por cinco etapas: la normalización, donde se determinan las normas a seguir; la capacitación, donde se elaboran los programas basados en la Norma; la evaluación de desempeño, a través de la cual se sabe si la gente que ha tomado los programas de capacitación está realmente preparada para cumplir con la Norma; la difusión de las mismas Normas; y por último, evaluación del proyecto, a fin de contar con la documentación que permita detectar fallas y documentar los éxitos mejorando la empresa y el sector en particular.

Después de revisar el proceso de Certificación de Competencias Laborales y los casos piloto, las preguntas que formulamos acerca de las ventajas y desventajas para la empresa y el trabajador al implementar un Sistema de Normalización de Competencias Laborales y llevar a cabo el proceso de certificación de las mismas, pueden ser resueltas mediante la evaluación que se hizo de los casos piloto, tal y como lo veremos en el siguiente apartado.

#### 2.5.1 Evaluación y avance de los casos piloto

De acuerdo con los resultados expuestos por el Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Casos Piloto (SIMECAP) encontramos que el PMETYC arrojó resultados interesantes en cuanto a su aplicación directa en las empresas (3).

Se vio que durante el proceso, el proyecto tuvo impacto directo en las empresas en los siguientes rubros:

##### 1) Gestión de Recursos Humanos.

- Mejora del ambiente laboral: mayor comunicación entre empresario y trabajador. Se tiene un documento de derechos y obligaciones de ambas partes.

(3) Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Casos Piloto (SIMECAP). **Reporte Final**. Tomo I. Enfoque Empresarial, S.A. de C.V.

- Apoyo en la selección y contratación de personal, así como en la evaluación de personal.
  - Apoyo en la capacitación, basada en competencias laborales.
- 1) Aumento de productividad y competitividad.
    - Mejora en la calidad del desempeño
    - Calidad en los productos
    - Documentación y rediseño de procesos
    - Reducción de costos y desperdicios
    - Uso eficiente de los recursos
  - 2) Cultura individual y organizacional.
    - Cambio de actitud de la empresa: orientada a capacitación
    - Enseñar y transmitir conocimiento
    - Cambio de actitud por parte de los trabajadores
    - Mayor entendimiento entre áreas al manejar un lenguaje común (Competencia Laboral)
    - Capacitación con factores útiles a su desempeño
    - Desarrollo de autoestima
  - 3) Vinculación
    - Con la oferta educativa: programas de educación basada en Competencia Laboral (CECATI, CONALEP, CONACYT).
    - Participación del sindicato
    - Vinculación con otras empresas

En base al impacto que tuvieron los casos piloto, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las NCL son importantes, dan valor y desarrollan habilidades ocultas.

- La capacitación basada en NCL especifica las necesidades del puesto y de la persona.
- La certificación brinda reconocimiento al trabajador sobre lo que sabe y ha aprendido, se reconoce su experiencia y habilidades.
- El SNCL debe darle al trabajador acceso a mejores puestos, mayor ingreso, convertir al personal en multifuncional (desempeño de diversas funciones en un mismo puesto) y ordenar un proceso de capacitación.
- Se conformaron calificaciones para los trabajadores, empresa y calificaciones conjuntas.
- Mayor calidad de vida del trabajador.
- Se generan expectativas en el trabajador de ganar más.

Las recomendaciones para que funcione de manera más eficiente el proceso de Normalización y Certificación fueron las siguientes:

- Mayor agilidad en los trámites administrativos.
- Aterrizar los conceptos de la metodología del CONOCER.
- Mayor involucramiento por parte del Secretario Técnico enviado por el CONOCER en el proceso interno de la empresa.
- La representación sindical es muy importante para realizar los cambios.
- Buscar la manera de motivar a los participantes.
- Identificar las habilidades que debe reunir el Secretario Técnico.
- Revisar el lenguaje y la terminología ya que resulta tediosa y confusa.
- El proyecto de normalización consume mucho tiempo.
- El personal presenta una gran resistencia al cambio.
- Revisar las diferencias existentes entre los objetivos de las empresas integrantes y los participantes para que el proyecto avance.

Por su parte los empresarios que participaron en este Proyecto compartieron sus opiniones y comentaron que:

- El beneficio para los trabajadores, es que ven a la Normalización como una manera de tener mejor empleo y remuneración. Saben que van a contar con más armas para defenderse, profesionalmente hablando.
- Llevar un certificado es mejor que una carta de recomendación, es un valor agregado para que la gente pueda desarrollar más sus aptitudes y habilidades.
- Al realizar el Mapa Funcional se puede ser más objetivo ya que implica revisar y documentar los procesos y funciones de una empresa.
- Se pueden uniformar criterios, permitiendo a aquellos trabajadores que cambien de empleo conseguir uno mejor que en el anterior.

Implementar un proyecto de mejora dentro de cualquier empresa no es fácil y más cuando hablamos de un proyecto que implica no sólo cambios a nivel individual, sino organizacional e incluso, a nivel social o de país. Algunas empresas se rigen por este tipo de programas, pero habrá otras que tomen los modelos y metodología como fundamentos generales y no tanto específicos, nos referimos a empresas multinacionales que desarrollan su propia metodología y la aplican de manera global en cada país en el que se encuentran sus subsidiarias. En otros casos, habrá empresas que apliquen el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales sólo en algunos niveles organizacionales, como pudieran ser los operativos, y en otros niveles se guíen por competencias administrativas y/o gerenciales que impactan directamente en los resultados de la organización. En el capítulo tres revisaremos las competencias laborales por niveles organizacionales y el tipo de enfoque que se le puede dar a un modelo de competencias.

De momento es conveniente revisar los conceptos que tienen estrecha relación con todo lo que se refiere a competencias laborales, para poder entender con mayor claridad cada uno de ellos y su aplicación en la gestión de los recursos humanos.

## 2.6. Conceptos principales del Sistema de Competencias Laborales.

Con la finalidad de entender mejor los procesos de normalización y certificación de competencias laborales, procederemos a presentar las definiciones de los conceptos fundamentales presentados por el CONOCER, CINTEFOR y la OIT.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Pero para el presente trabajo retomaremos aquella que es presentada por el CONOCER, que es finalmente el organismo generador de este concepto en todo México.

### Competencia laboral.

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo.

Estos requerimientos determinan diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía en las condiciones reales de trabajo generando lo que se ha determinado como los cinco niveles de competencia. Mismos que permitirán visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

La competencia laboral se clasifica en:

a) Competencia básica. Es aquella que se encuentra relacionada con comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores, asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación oral y escrita.

b) Competencia genérica, que describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, negociar y entrenar, comunes a una gran variedad de ocupaciones.

c) Competencia específica, que identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada (Agustín Ibarra, 1997).

Una norma de competencia laboral esta conformada por:

1.- *Unidad de competencia.* La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia que revisten un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud, la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

2.- *Elemento de competencia.* Se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación se describe el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, se incluye la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

Considerando lo anterior, un elemento de competencia se redacta de forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de....."

Ejemplos de elementos de competencia:

- Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr.
- Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones.
- Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes.

El elemento de competencia debe completarse mediante los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango o campo de aplicación.

Las evidencias de desempeño son aquellas descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

3.- *Criterio de desempeño.* Los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o no competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

4.- *Evidencias de conocimiento.* Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

5.- *El Campo de aplicación,* es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

### Calificación laboral.

Una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referencia para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas

las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Después de revisar todos estos conceptos y su aplicación dentro de un proceso de Certificación de Competencias, sólo nos resta preguntarnos si este lenguaje y propuesta es utilizada dentro de las empresas.

Todo proceso de cambio organizacional, como puede ser el SCCL, normalmente se encuentra a cargo del área de Recursos Humanos, sobre todo si consideramos que tiene repercusión directa en la selección, capacitación, desarrollo de recursos humanos y el sistema de compensación del personal que trabaja en la empresa.

Es por ello que en el siguiente capítulo revisaremos cómo es la gestión de Recursos Humanos bajo un enfoque de Competencia Laboral.

### III. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN MODELOS DE COMPETENCIAS LABORALES

#### 3.1 Nuevo enfoque del departamento de Recursos Humanos.

A lo largo de este trabajo hemos hablado de que los países, las sociedades y las empresas llevan a cabo modificaciones en su forma de operar y conceptualizar cada una de sus estrategias, y el área de Recursos Humanos no es la excepción, ya que a través del tiempo ha ido sufriendo transformaciones.

Hasta la década de los 60's realizaba tareas de tipo administrativo, en el sentido de que eran rutinarias y burocráticas: contratación, despido, remuneración, aplicación de medidas disciplinarias y control legislativo. Siempre reportando o dependiendo de los gerentes de línea de producción o administración (Valle, 1995).

Este tipo de dinámica cambia en las décadas de los 80's y 90's, momento en el que la función de Recursos Humanos se convierte en un proceso administrativo que es aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, de las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (Arias, 1986).

En la actualidad, siglo XXI, la Dirección de Recursos Humanos se transforma en una función estratégica para la empresa, se enfoca en una administración global, que genera capacidades organizacionales, cambios culturales y optimización del capital intelectual. Dejando de lado paradigmas tradicionales meramente administrativos para enfocarse al trabajo innovador, que se guía por los valores y se enfoca a los resultados.

De esta manera el departamento de Recursos Humanos se convierte en un socio del negocio, en un jugador activo y proactivo que genera valor a la organización. En donde los retos de los responsables de ésta área se traducen en:

1. Alinear los servicios de R.H. con la cadena de valor de los negocios y el enfoque centrado en el cliente. La rentabilidad no sólo por la reducción de costos, sino por el crecimiento de ingresos en forma armónica y simultánea.
2. Crear las capacidades organizacionales, clave de la competitividad, alineándolas con la estrategia. Conectando las capacidades requeridas con las capacidades de los individuos, lo que permitirá a las empresas responder a cambios predecibles e impredecibles.
3. Las innovaciones tecnológicas, hacen al mundo más pequeño, más cercano y más rápido. La Dirección de Personas ha encontrado modos para lograr que la tecnología sea parte productiva y viable del flujo de trabajo. Pero no sólo eso, sino que además utiliza el software y en general la tecnología para agilizar y administrar sus propios procesos y controles, lo que le permite involucrarse en la estrategia de la empresa y convertirse en un facilitador para las otras áreas de la empresa.
4. Atraer, retener y medir las capacidades, así como el capital intelectual. La batalla consistirá en competir por el mejor talento. "Asociar " a individuos con las habilidades, perspectivas y experiencia para manejar negocios globales.
5. Transformar la empresa, es mucho más que hacer reingeniería, downsizing, outsourcing, etc. Es necesario cambiar la imagen del negocio visto por los empleados y clientes; crear participación de espacio mental no sólo de mercado, y cambiar el propósito fundamental del trabajo para que sea duradero.
6. Es necesario que los profesionales de Recursos Humanos se enfoquen más en los resultados tangibles de su trabajo, medido por sus clientes, y en articular sus roles en función del valor agregado. Adicionalmente deberán aprender a medir sus resultados en términos de competitividad de negocios y convertirse en guías o líderes de un cambio o transformación cultural en conjunto y asociados con los gerentes de línea (Nava, 2001).

Lo que se traduce en participar en la planeación del negocio, habilitar a los empleados para realizar algunas de las actividades que antes hacía para ellos R.H., ser líderes en el crecimiento de la productividad, conducir exitosamente las relaciones comerciales, habilitar a las gerencias para llevar a cabo algunas

funciones de R.H., y ser un experto consejero en materia de personal. (Tower Perrin, 2000).

Pero no sólo eso, sino como bien menciona Ramón Valle (1995), las áreas de recursos humanos deberán tener también metas que permitan a las empresas contar con:

- a) *Integración*. Entre áreas, políticas, y personas de la misma empresa, de tal forma que todos compartan una sola visión, misión y objetivos logrando con ello una identidad propia.
- b) *Compromiso*. La gestión de recursos humanos deberá desarrollar entre los empleados un sentimiento de compromiso con la organización lo que se traducirá en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad del personal.
- c) *Flexibilidad y adaptabilidad*. Una organización capaz de adaptarse requiere una estructura organizacional flexible, de adiestramiento y desarrollo del personal, pero sobre todo de una rápida reacción al cambio social, político y económico.
- d) *Calidad*. No sólo en el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad en el producto, sino también calidad en los rendimientos de los individuos, calidad de los recursos humanos y sus políticas, y calidad en la transmisión de una imagen pública que refleje una empresa preocupada por su gente, por la sociedad y el medio ambiente.

Pero para poder cumplir esas metas una auténtica gestión de recursos humanos deberá cumplir con cinco condiciones que mencionan Ramón Valle y Jesús Ramos (1995) y que son:

- 1) Liderazgo corporativo. Apoyo por parte de la dirección de la organización para que los principios básicos de la gestión de recursos humanos se desarrollen con éxito.
- 2) Visión estratégica. De los responsables de recursos humanos como de los directores de línea. La función de personal se convierte en una función compartida.
- 3) Producción tecnológica factible. En donde los sistemas de producción son aliados en el diseño de puestos de trabajo y los requerimientos de los mismos.

- 4) Relaciones empleados-industria factibles. En donde las relaciones entre trabajadores-sindicato-empresa permiten ser flexibles y comprometerse con una respuesta a las demandas del mercado.
- 5) Habilidad para implementar políticas de gestión de recursos humanos. Misma que estará en función de que los responsables de esa área se capaciten, desarrollen habilidades y asuman su nuevo rol.

De tal forma que la gestión de recursos humanos se caracteriza entonces por enfatizar la importancia del desarrollo de todos y cada uno de los componentes de la empresa: empleados y organización. La gente se siente integrada a la empresa, lo que propicia un ambiente proactivo, generador de ideas; y se crea una cultura organizativa que garantiza la cohesión entre normas y valores.

Todo ello se verá reflejado en cada uno de los procesos o acciones que involucran a los recursos humanos y que son:

- a) El análisis de puestos, del que se obtendrán la descripción de los mismos, permitiendo con ello altos resultados, al contar con la persona indicada para un determinado puesto.
- b) El proceso de planificación de los recursos humanos, en donde se determinarán las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal. Respondiendo con ello a las necesidades requeridas a corto, mediano y largo plazo (visión estratégica).
- c) El proceso de afectación de personal. Reclutamiento, selección, contratación, socialización del personal. Permitiendo con ello contratar personal acorde a las necesidades de la empresa, al crecimiento y cambio de la misma.
- d) El proceso de formación, en donde se definirán los planes y programas de adiestramiento de los recursos humanos. Generando compromiso, cambio e innovación.
- e) El proceso de gestión de carreras, en el cual se establecerán los criterios de promoción y las carreras profesionales de los individuos. Disminuyendo la rotación y el ausentismo, y generando flexibilidad y adaptabilidad.
- f) El proceso de compensación que agrupa: la valoración de puestos y la gestión de remuneraciones. Mejorando con ello las relaciones entre empleados e industria.

- g) El proceso de valoración de la eficacia de los individuos, promoviendo a aquellas personas que se preocupen por mejorar su desempeño y renovando aquellos recursos que no respondan a las necesidades de la empresa.
- h) El proceso de control de la gestión de personal, mediante la utilización de indicadores sociales y la aplicación de la auditoría social.
- i) El proceso de negociación y resolución de conflictos.
- j) El proceso de cambio y desarrollo organizativo, estableciendo los métodos de cambio (Valle, 1995).

Lo anterior nos permite llegar a la conclusión de que la gestión de recursos humanos ha vivido un proceso de evolución realmente importante, pues lejos de ser un área administrativa se ha convertido en un área de gestión, de desarrollo y de estrategia que permite a la empresa y a los individuos optimizar sus capacidades, ponerse metas y cumplir objetivos para crecer y desarrollarse a sí mismos.

### 3.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

De acuerdo con Lucia Anntoinette (1999) un modelo de competencias permite definir e identificar las habilidades, conocimientos, aptitudes, y características personales que deben reunir los trabajadores para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Dependiendo de las fortalezas o debilidades que tenga una empresa será la orientación que le dé al modelo de competencias. Esto es, si una empresa es fuerte en el servicio a sus clientes, las competencias estarán orientadas a mantener y mejorar ese servicio, en cambio si requiere mejorar su calidad, entrenará a sus empleados para que desarrollen esta competencia y se refleje en su producto.

La gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral permite crear y fomentar una “nueva cultura del trabajo” en la que el personal asume sus responsabilidades de manera creativa y reflexiona sistemáticamente sobre su aprendizaje; guía y estimula el aprendizaje del personal en las empresas, convirtiéndose así en un instrumento que impulsa y administra la innovación, como base de la productividad.

De acuerdo con Grados, Beutelspacher y Castro (1997) la administración de recursos humanos por competencias permite también reducir en alto grado la subjetividad en el manejo del personal, ya que permite evaluar los conocimientos, la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo, transfiere habilidades, permite resolver problemas y obtener resultados.

Todo esto facilita que, por un lado se definan y delimiten los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo multifuncional y flexible en el área de trabajo y en la empresa, y por otro, que el personal se reubique con mayor facilidad de acuerdo a sus expectativas en el mercado de trabajo cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa lo requiera.

Cuando se trata de implementar un modelo de competencias se debe responder principalmente a dos preguntas: la primera ¿qué conocimientos, habilidades y características se requieren para desempeñar un trabajo? y la segunda ¿qué conductas impactan de manera directa el rendimiento y aseguran el éxito en el trabajo?

Una vez que la empresa tiene claro sus objetivos, visión y misión, es conveniente elegir el enfoque sobre el cual implementará la gestión por competencias laborales. Leonard Mertens (1996) propone tres enfoques, que son: el constructivista, el funcionalista y el conductual.

#### Modelo Constructivista.

En el modelo constructivista no define a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las

competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

El enfoque constructivista además, concibe la competencia no sólo a partir de la función sino también desde una dimensión personal. Esta metodología incluye a los individuos de bajo nivel educativo, poniendo de relieve, por ejemplo: las necesidades de generar confianza para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y elección de tareas. La definición de la competencia ocurre al final del proceso de aprendizaje por alternancia: es una relación dialéctica entre la capacitación de los empleados y su participación progresiva coordinada.

### Modelo Funcional.

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Se pueden desarrollar análisis funcionales con diferentes niveles de inicio: un sector ocupacional (hotelería); ocupaciones transversales a varios sectores (seguridad y salud ocupacional); o una ocupación (reparador de PC). Esto hace evidente la flexibilidad del análisis funcional. Aunque fue diseñado como una herramienta de análisis para una escala amplia, también puede ser útil en el análisis de ocupaciones en determinados subsectores o aun en organizaciones específicas.

Leonard Mertens (1996) menciona que el análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al “sistema” en sí, en el sentido de

una masa, o un estado, que hay que conservar o en un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde esta perspectiva, toda organización participa y se relaciona con el entorno donde se encuentra inmersa, y el trabajador no sólo es parte del sistema de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema de la empresa, en donde cada función es parte de otra.

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar (saber hacer, saber aprender, y saber ser), derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que se solicitan en este tipo de modelo funcional son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

En el análisis funcional, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales. La función del trabajador debe entenderse en relación con ese entorno y con las otras funciones. Es por eso que para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que existen en las empresas entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, buscando detectar aquellos elementos relevantes para la solución del problema.

En caso de requerir mayor detalle, revisar la información descrita en el capítulo dos referente al análisis funcional.

### Modelo Conductista.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso 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. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, Haciendo complejo el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (Spencer y Spencer, 1993).

El foco del aporte del empleado ya no es desde “tareas y funciones” sino desde responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal al negocio, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional de acuerdo a las responsabilidades.

Por tal motivo, es insuficiente poner énfasis en la obtención de niveles promedio en los desempeños de los trabajadores, hay que poner el foco en los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino hacia la excelencia.

Por otra parte, de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que beneficien a la organización. Esto es válido, aunque en el pasado haya conseguido demostrar dichos desempeños. La urgencia existe hoy, lo que verdaderamente importa es el aporte que, demostrablemente a través de sus conductas, el trabajador realiza en el presente. En este sentido, la “antigüedad” no asegura ni es predictor de un desempeño alineado y competente.

Incluso los sistemas de control que permiten demostrar la existencia de los comportamientos adecuados, deberían estar basados en las observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global. De lo contrario se correría el riesgo de caer en serios problemas de validez y confiabilidad. De hecho, las tradicionales evaluaciones de desempeño están masivamente desprestigiadas por su subjetividad. En otras palabras, los evaluadores hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto conlleva a enfatizar la importancia del enfoque conductual como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Lo que permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

Utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que se permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (Lévy-Leboyer, 1997).

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas (Araneda y Calderón, 2001).

La competencia laboral se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones (Humberto Quezada, 2005)

De acuerdo con el punto de vista de Moloney (1998) el enfoque conductista es el que mejor describe la competencia laboral, ya que éste permite o facilita la

determinación de las competencias que exhiben los mejores trabajadores y que se convierten en el referente del mejor desempeño.

Para entender mejor su aplicación haremos mención a las características que menciona Juan Carlos Cubeiro en su libro *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias* (OIT, 1999):

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de esta experiencia está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

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

Al analizar estos enfoques nos podemos dar cuenta que los dos últimos resultan útiles para poder implementar un modelo de competencias laborales, y que efectivamente, dependerá de la empresa el que decida adoptar.

Concluimos por lo tanto, que el método funcional se orienta más a la función específica, a realizar comparación entre las competencias mismas y a revisar las

relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, así como los conocimientos y aptitudes del trabajador dentro de un sistema.

Por otro lado, el método conductual permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común. Brindándole a la empresa la oportunidad de crear conciencia en las personas acerca de su contribución al negocio, trabajar todos hacia un mismo objetivo y fin común, pero sobre todo, consolidar la flexibilidad en el desempeño laboral y en las responsabilidades de los empleados.

### 3.3 Operación de las subáreas de Recursos Humanos por Competencias Laborales.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina están aplicando tanto el enfoque de Normalización y Certificación de competencias como el enfoque de competencia laboral conductista en la gestión del talento humano. Nos referimos a empresas como Bridgestone/Firestone, Cemex, Bimbo, el ITESM, Grupo Posadas, Danone de México, Grupo Nacional Provincial (GNP), CEMTEC, entre otras.

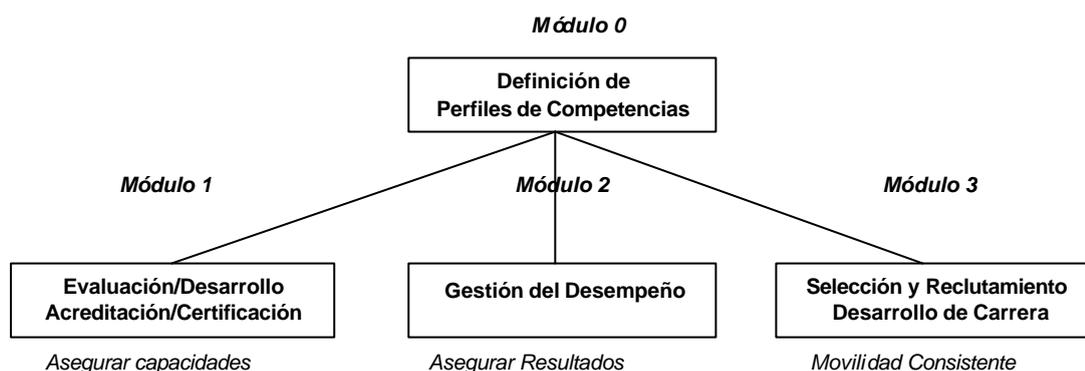
Cada una de estas empresas está alineando sus procesos de Recursos Humanos con la visión y misión de su negocio en particular, lo que implica que definan claramente sus competencias organizacionales y en función de ello se lleven a cabo los procesos de selección, evaluación, capacitación, desarrollo o promoción, compensación y desvinculación del personal.

La Gestión por Competencias busca atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente (Fundación Chile, 2005)

De tal forma que la gestión por competencias permite que la inmersión en las personas genere un valor (económico, de tecnología y conocimiento) que impacta de manera directa con los resultados de la empresa. Lo que se consigue mediante

un buen diseño de perfiles de puesto por competencias alineados con la estrategia del negocio y con las aplicaciones de Recursos Humanos.

La Fundación de Chile menciona que la aplicación de la Gestión por Competencias en una empresa consta de cuatro módulos:



Fundación Chile. (2005). *Programa Competencias Laborales. Gestión por competencias en empresas.* [www.competencialaboral.cl](http://www.competencialaboral.cl)

En el Módulo 0, se establece el estándar de competencia contra el cual se alinearan las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos, lo que implica realizar:

- a) Análisis de procesos y elaboración del Mapa Funcional.
- b) Revisar la estructura de puestos y perfiles actuales.
- c) Diseñar los perfiles de puesto con competencias asignadas por posición (competencias básicas, conductuales y funcionales)

Módulo 1, en esta etapa se establecen las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar, acreditar y certificar las competencias de los empleados, de acuerdo a los perfiles de competencias definidos. Para lo que es necesario:

- a) Generar una plataforma de pre-evaluación/retroalimentación.
- b) Generar módulos de formación en base a competencias definidas.
- c) Desarrollar al personal en base a brechas identificadas y capacidades internas desarrolladas.

Módulo 2, se establece la capacidad de la organización de medir y realizar seguimiento al desempeño individual y colectivo, a través de indicadores de

desempeño (resultados de trabajo) como de competencias conductuales (estilo de trabajo para lograr resultados). Para ello, es necesario:

- a) Identificar y medir indicadores de desempeño por perfil.
- b) Medir competencias conductuales.
- c) Consolidar información y determinar acciones a seguir.
- d) Retroalimentar y genera acciones correctivas o incentivar de acuerdo a resultados obtenidos.

Un sistema de administración del desempeño debe estar orientado a asegurar que las personas han adquirido las competencias requeridas, que están siendo aplicadas, pero principalmente que están teniendo un efecto positivo en la generación de valor para la empresa.

Módulo 3, se enfoca a alinear las políticas de movilidad de la empresa con respecto a la definición de perfiles de puesto en base a competencias. Lo que implica que los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo de carrera y sucesión deben estar alineados.

A través de un programa de movilidad la empresa le ofrece al empleado una base para evaluar sus competencias, detectar las brechas entre su perfil y lo requerido por el cargo que desempeña, pero no sólo eso, sino que además lo convierte en responsable de su propio desarrollo, ya que a través de la retroalimentación, tiene el conocimiento de lo que requiere hacer para lograr un desempeño competente en su posición actual o para adquirir las competencias requeridas en posiciones de mayor responsabilidad.

Como pudimos observar a través del enfoque de la Fundación de Chile, la gestión por competencias fomenta la objetividad y eficiencia de todos y cada uno de los procesos de Recursos Humanos, lo que conlleva a que el área como tal no sólo administre el talento humano, sino que además participe muy de cerca en las estrategias de la empresa. A continuación describiremos con mayor amplitud cómo es que operan cada uno de esos procesos bajo el enfoque de competencias laborales.

### 3.3.1 Selección de Personal.

Una metodología de selección por competencias permite a la empresa identificar aquellos candidatos que reúnen las características, conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para ser parte del equipo de trabajo, permitiendo con ello que se reduzcan los tiempos, se aprovechen mejor los recursos humanos y económicos, y se alcancen los objetivos organizacionales.

El proceso de selección por competencias puede variar de acuerdo al enfoque que se decida adoptar por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o a partir de la definición de las competencias claves requeridas (conductismo).

El proyecto de selección por competencias llevado a cabo por el ITESM-CEM es un ejemplo de lo que puede ser el enfoque del funcionalismo, que encuentra su aplicación en el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (manejado por el CONOCER). En donde el Dr. Pedro Luis Grasa (2000) comenta que éste sistema les ha permitido definir un modelo de selección, evaluación y capacitación basado en el cumplimiento de las normas técnicas que ligadas a un nivel de desempeño específico permite definir los Perfiles Normativos bajo los cuales se llevará a cabo la selección misma del personal.

Ya que como mencionamos en el capítulo dos, la norma técnica describe lo que la persona es capaz de hacer, los conocimientos con los que cuenta, y las habilidades y aptitudes que requiere para desempeñarse de manera exitosa de acuerdo a los niveles 1, 2, 3, 4, o 5 de competencia requerida para desempeñar el puesto solicitado.

De esta manera el responsable de la selección diseña sus perfiles de puesto, las entrevistas y las herramientas de evaluación teniendo como fundamento las normas técnicas a cumplir por puesto, área y organización, lo que impacta directamente en las normas técnicas por sector productivo y en el país en general.

Por su parte, el enfoque conductista permite al área de recursos humanos llevar a cabo la selección centrándose en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que conforman un cargo, permitiendo con ello que las entrevistas cuenten con los elementos, las competencias críticas y la metodología

de evaluación a realizar, prediciendo con ello el desempeño laboral futuro con mayor efectividad.

Actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández, 2005).

Para determinar las competencias personales, se llevan a cabo ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

En el caso de las competencias técnicas y de operación, se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo que representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; o el uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades.

La Fundación de Chile (2005) menciona que la gestión por competencias le permitirá a las empresas identificar los diferentes tipos de competencias con las que cuenta una persona, como pudieran ser las:

*Básicas:* Son los elementos mínimos que requiere dominar una persona para conseguir y mantenerse en su puesto: leer, escribir, sumar, restar, etc.

*Conductuales:* Son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que definen el estilo de desempeño requerido y permiten distinguir un desempeño de

mayor calificación, es el “cómo hacer bien el trabajo”. Las características de la competencias conductuales son: aquellas que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer y que les permite producir resultados superiores, son concretas y específicas en cada uno de sus niveles, se desprenden de la estrategia y competencias centrales “core competences” de la organización, se expresan en conductas medibles y observables. Por ejemplo: conocimiento del negocio, toma de decisiones y solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y manejo de conflictos, entre otras.

*Funcionales:* Son la descripción de una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados (estándares, criterios de desempeño, evidencias, etc.), la competencia funcional refleja por medio de indicadores objetivos aquellos ámbitos de desempeño en los que una persona debe demostrar su competencia en una función específica.

Para entender mejor describiremos los dos tipos de competencias funcionales que existen: funcionales de gestión, que son de uso transversal y que pueden transferirse de un puesto a otro, por ejemplo: administrar, planificar, organizar, controlar, facultar, coordinar, entre otras; y las competencias funcionales técnicas: que son de uso específico asociado a un rol en particular, como puede ser manejar un montacargas, o verificar el abastecimiento de insumos de un proceso, etc.

Identificar este tipo de competencias en un candidato interno o externo a la organización, nos permitirá realizar una selección mucho más acertada y objetiva, pero sobre todo acorde a las necesidades y objetivos que persigue la empresa.

Otra forma de identificar el tipo de competencias que pueden ser evaluadas para demostrar un desempeño superior, es la que menciona la Organización Internacional del Trabajo (1999) en donde presenta un diccionario de competencias que pueden servir como indicadores de desempeño, estas competencias se ordenan en seis grupos:

#### 1. Competencias de Logro y Acción

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

#### 2. Competencia de Ayuda y Servicio:

- Sensibilidad interpersonal: capacidad de escuchar y comprender, además de equilibrio en toma de decisiones.
- Orientación de servicio al cliente.

#### 3. Competencia de Influencia.

- Impacto e Influencia.
- Conocimiento organizativo.
- Construcción de relaciones.

#### 4. Competencias Gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas: comunicación e influencia en logros.

#### 5. Competencias Cognitivas

- Pensamiento analítico.
- Pensamiento conceptual.
- Conocimiento y experiencia.

#### 6. Competencias de Eficacia Personal

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

Existe otro tipo de clasificación que nos ayuda a determinar las competencias de acuerdo a los tres niveles jerárquicos típicos de una organización, que es la que presenta Carlos Paredes (1998) y que son:

### Directores:

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

### Ejecutivos:

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

### Empleados:

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

### 3.3.2 Evaluación del talento humano.

El concepto moderno de evaluación por competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los instrumentos adecuados antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

En la evaluación por competencias con base en el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (SNCL) que plantea el CONOCER, se define a la evaluación como un procedimiento a través del cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con una competencia laboral establecida para una función específica.

La evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral, lo que permitirá al empleado y al supervisor conocer las habilidades, conocimientos y características personales que deberá alcanzar para lograr el nivel de dominio demandado por el puesto. Para ello existen fuentes de evidencias enfocadas a la transparencia, objetividad, confiabilidad y validez, que es de donde se obtiene la información para sustentar la evaluación.

Para facilitar este proceso se recurre a la clasificación de competencias básicas, genéricas y específicas y a los cinco niveles de competencia que mencionamos en el capítulo 2, y que son:

Nivel 1: Rutinarias o predecibles.

Nivel 2: Complejas o no rutinarias.

Nivel 3: Complejas y no rutinarias que requieren responsabilidad y autonomía, con función de control y dirección.

Nivel 4: Actividades laborales complejas, técnicas profesionales.

Nivel 5: Aplicación de una serie de principios fundamentales e importantes y técnicas complejas (Ibarra, 1997).

En la evaluación basada en criterios de competencia laboral, sirve de herramienta para obtener la certificación, mediante la cual se recogen evidencias suficientes sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), establecida para una función específica.

Así, la evaluación tiene como objetivo: medir los comportamientos y los niveles de competencia, para lo cual utilizará la Matriz de Calificación, las fuentes de evidencia (registros de desempeño en el trabajo, evidencia histórica, desempeño en tareas especializadas y cuestionarios), la capacitación y evaluación a través de Centros de Evaluación, y finalmente la Certificación.

Cuando hablamos de la evaluación basada en el enfoque conductual, lo importante es definir los perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales (competencias).

Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de las acciones de mejoramiento y el proceso de evaluación. Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables -- la presencia o ausencia de conductas específicas --, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo. Para ello es fundamental contar con un instrumento de evaluación de desempeño en el que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas, desde las exitosas hasta las que no lo son.

Eduardo Mouret (2000) menciona que en la actualidad existen diversas herramientas para evaluar el desempeño del individuo en el ámbito profesional, personal y emocional.

Una de ellas, es la entrevista, a través de la cual se pueden identificar las competencias y/o dimensiones del perfil que se está buscando.

Otra opción es el Assesment Center o centros de evaluación. En donde se realiza una simulación de situaciones específicas de trabajo que permiten evaluar

si el individuo cuenta o no con las competencias requeridas para desempeñar tal o cual función.

Así como el Human Side que permite conocer los valores como: el teórico (búsqueda de la verdad), Económico (deseos de utilidades), Artístico (apreciar la belleza), Social (ayudar a las personas), Político (liderazgo y poder) y Regulatorio (disciplina personal). La evaluación de estos valores permitirá que la empresa conozca si la persona podrá acoplarse al puesto, al equipo de trabajo y a los valores de la misma.

Adicionalmente, encontramos las pruebas psicométricas (Cleaver, Lüscher, 16 PF, Terman, Dominós, Kuder, Linfo) que permiten evaluar la inteligencia, los rasgos de personalidad, los valores, intereses, motivaciones, liderazgo, etc. y que ya han sido automatizadas por empresas como ArmStrong, Psycom y Human Capital, entre otras.

También existen herramientas que permiten evaluar la inteligencia emocional, en donde se revisan los comportamientos relacionados directamente con el desempeño, la integración de la persona a los equipos de trabajo, la habilidad que tiene la persona para el aprendizaje, sus tendencias vocacionales, entre otros aspectos.

Nos referimos a sistemas como el que utiliza People Value que se encarga de evaluar el perfil de inteligencia emocional (emotividad negativa, extroversión, apertura, adaptabilidad y enfoque a metas) que describe el posible comportamiento de la persona en su centro de trabajo.

La prueba de los 33 Talentos que mide 33 tipos de competencia de acuerdo al nivel jerárquico, proporcionando información sobre rasgos de personalidad, comportamientos futuros, áreas fuertes y de mejora, posibles riesgos al contratar a esa persona y el impacto de esos riesgos dentro de la organización.

Por último mencionaremos la evaluación 360° que es la forma más novedosa para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos. Esto significa que la persona es evaluada en base a ciertos factores o ítems que reflejan su

comportamiento en el desarrollo diario de su práctica profesional, y quienes hacen esta labor son: su jefe, el jefe de su jefe, uno o dos pares y uno o dos supervisados, así como otras personas como proveedores o clientes.

Para implementar un modelo 360°, Santiago Hernández (2004) comenta que es necesario tener claras las expectativas, las metas, los objetivos a los cuales va encaminado el proceso y las fases para la implantación de este sistema y que son:

- 1) Análisis de las competencias, mediante el modelo funcional y el perfil de la organización, que describen de manera sistemática la manera a través de la cual una persona puede desempeñar una función productiva con calidad y productividad.

En este paso es necesario establecer el perfil determinado por la importancia para cada competencia: Crítica, Relevante, Deseable, No relevante, esto de acuerdo a la función que desempeña.

Y el grado de dominio requerido en una escala del 1 al 5 según el nivel de complejidad del puesto.

- 2) Selección de los evaluadores (relación directa con el puesto y el proceso que desarrolla el mismo).
- 3) Diseño del cuestionario de evaluación, realizar entrevista dimensional.
- 4) Proceso de valuación, en donde se obtiene el grado de adecuación de la persona al puesto, el nivel de potencial de desarrollo y, las áreas fuertes y débiles.
- 5) Tabulación de los resultados y elaboración del informe.
- 6) Planes de acción: retroalimentación al empleado, desarrollo de planes de capacitación y desarrollo, promoción a otro puesto; o en el peor de los casos, la desvinculación de la persona por un bajo desempeño.

Cabe mencionar que antes de iniciar un proceso de este tipo es muy importante hacer sesiones con todos los niveles organizacionales para explicarles lo que se busca con la evaluación, cómo debe aplicarse, la importancia de los resultados y la manera en que debe darse la retroalimentación al empleado.

La evaluación 360° por competencias permite realizar una evaluación mayormente objetiva acerca del desempeño de una persona, ya que utiliza

medidas basadas en conductas observables, combina estándares absolutos y relativos y proporciona retroalimentación continua. Pero lo más importante es que la evaluación de la persona ya no depende solamente de la evaluación subjetiva que realice su jefe inmediato, lo que permite que el empleado encuentre verdaderas oportunidades de desarrollo y mejora de sus competencias (Hernández, 2004).

En todo sistema 360° existe un director del proyecto, “coach” o “mentor” mismo que juega un papel preponderante, ya que éste ayuda al individuo a estudiar la retroalimentación para identificar sus fortalezas y conocer sus debilidades. Estableciendo objetivos para desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño, registrando sus avances y consecución de metas.

Los resultados obtenidos por esta herramienta permiten evaluar el desempeño, determinar el nivel de competencias que posee el individuo y que están relacionadas con su puesto actual u otro distinto; así como determinar planes de desarrollo aprovechando el potencial del individuo, con lo que se obtiene un balance entre el capital humano con el que cuenta la empresa y las expectativas a futuro de su personal (Castellanos, 2000).

En la actualidad, la aplicación de la herramienta 360° se puede realizar por medios electrónicos, diskettes, Internet, Intranet, etc. lo que facilita su aplicación desde cualquier parte del mundo, reduciendo con ello también los costos de su aplicación.

### 3.3.3 Capacitación y Desarrollo del capital humano.

En la creciente competencia de los mercados, el conocimiento adquiere un valor predominante sobre la maquinaria, sobre los recursos materiales e incluso sobre la misma tecnología, ya que en el siglo XXI el capital intelectual de las empresas es lo que permite a las mismas generar su ventaja competitiva en el mercado de los negocios.

Este tipo de capital incluye: conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia y las competencias con que cuentan o deben contar los individuos para crear riqueza. Las sociedades del conocimiento tienen como pilares:

“aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender para convivir” y “aprender a ser”. Bajo este enfoque, la formación y la capacitación deben tener una perspectiva totalmente diferente.

Es por eso que Agustín Ibarra hace mención a que el principal reto de las organizaciones en la actualidad es generar y desarrollar los recursos humanos a través de:

1. Desarrollar una base de educación general más amplia, de mayor calidad y continua.
2. Reconvertir los sistemas de capacitación y los servicios de educación tecnológica, adaptándolos a los nuevos requerimientos de la planta productiva y de los individuos.
3. Estimular la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, a partir de una mayor inversión de los empresarios en capital humano.
4. Pasar de una acreditación estrictamente académica con relativo valor en el mercado, a una certificación reconocida por éste, que refleje lo que los individuos saben hacer y facilite la acumulación de su capital intelectual.
5. Vincular a la capacitación con las políticas de remuneración, estímulos y recompensa, ergonomía y clima laboral en las empresas.
6. Estimular la inversión en el desarrollo de las personas, donde el Estado tenga un papel de promoción y fomento, y con políticas de concertación y amplia participación social para el corto, mediano y largo plazos (1).

Como complemento a lo anterior, Erick García (2002) nos dice que la capacitación por competencias facilita el desarrollo de las habilidades y destrezas, conocimientos, actitudes y valores que permitirán a las personas ser mayormente efectivos, pero también le brindará a las empresas la oportunidad de ser más flexibles y versátiles para responder a las necesidades y demandas de los mercados globalizados. Pero no sólo eso sino que también les permitirá invertir en programas de capacitación enfocados a desarrollar competencias importantes para la organización y para la persona en sí misma.

(1) Ibarra, A. A. E. (S/A) *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Art. 504. [www.yturalde.comyturalde.com](http://www.yturalde.comyturalde.com)

Ya que como bien menciona Anntoinette D. Lucia (1999), la capacitación por competencias laborales permite a la empresa identificar los conocimientos, habilidades y características personales que tengan el mayor impacto en la eficiencia de las organizaciones, lo que asegura que la capacitación esté alineada a los objetivos y metas de la empresa, permitiendo entonces que los recursos se inviertan en aquellos programas que generen un valor a la persona y a la institución, lo que provocará que el individuo desarrolle competencias que le permitan un alto desempeño en su puesto actual siendo proactivo, responsable de su propio desarrollo y generador de nuevas formas de trabajo; cuando las personas saben lo que se espera de ellos, pueden dar mejores resultados.

Adicionalmente, cuando la capacitación se basa en las Normas de Competencia Laboral, permite a las empresas certificar al personal en el tipo de normas por sector productivo, de tal forma que los programas de capacitación responden a las necesidades detectadas y expresadas a través de la evaluación de desempeño (mapa funcional, evaluación de factores críticos del desempeño, evidencias, niveles de competencia por cada una de éstas, etc.) reflejando resultados y expectativas reales que debe obtener una persona en una función de trabajo.

A su vez, la capacitación de competencias laborales con un enfoque conductual facilita que la capacitación se aboque al desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y valores reflejados en comportamientos medibles y observables, lo que reflejará el desempeño exitoso de los trabajadores.

La capacitación puede llevarse a cabo desde cualquiera de los dos enfoques, dependerá de lo que cada empresa busque, ya sea la certificación de competencias en base a ciertas Normas Técnicas, o capacitar en competencias que mediante comportamientos, reflejen un desempeño sobresaliente de la persona, que traducido en indicadores permita a la empresa medir el impacto y los resultados obtenidos al llevar a cabo la aplicación de esas competencias.

Las principales características de un programa de capacitación basado en competencias laborales, sea del tipo que fuere, según Andrew Gonczi (1997) son:

- 1) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- 2) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes, y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- 3) El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas (esto se llega a ver muy claramente con el e-learning)
- 4) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- 5) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- 6) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo (capacitación el uso de paquetería de computación por ejemplo).
- 7) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- 8) Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales (esto se puede ver en centros de capacitación que trabajan apegados al cumplimiento de Normas Técnicas de Competencia).
- 9) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- 10) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- 11) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- 12) Requiere la participación de los trabajadores y del sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Realizar un programa de capacitación enfocado al desarrollo de competencias ofrece además a la persona la oportunidad de participar en un plan de entrenamiento enfocado a conseguir promociones a otros puestos y/o escalar ascendientemente en la estructura organizacional.

### *E-learning*

Una forma de capacitar al personal es el e-learning, que significa aprendizaje a través de la red o aprendizaje en línea, es el modelo de educación a distancia que ha transformado la capacitación en las empresas, ya que mediante el uso de aplicaciones multimedia proporciona más elementos que atraen la atención de la persona y aumenta considerablemente la retención de los conocimientos adquiridos (Gil, 2000).

El *e-learning* permite colocar cursos en la red corporativa o en Internet, facilitando el acceso a los usuarios que desean capacitarse, estableciendo así una comunidad de participantes, tutores, ponentes y coordinador, todos conectados a través de la red.

El aprendizaje en línea se puede desarrollar en tres niveles, dependiendo de las características y alcances del curso:

- 1) Autodirigido o autodidacta: el participante cuenta con todos los materiales y herramientas para desarrollar las actividades y los exámenes que le servirán para alcanzar sus objetivos.
- 2) Colaborativo o Asíncrono: además de lo anterior, se cuenta con la interacción entre los participantes y con el ponente, a través de la cual dejan su participación, su duda o sugerencia, y cuando los demás ingresen a esa sala, podrán observar las participaciones de los otros.
- 3) Colaborativo Sincrono: tiene las mismas base que las anteriores, sólo que en este caso la interacción se puede desarrollar en tiempo real, ya sea por medio de chats, videoconferencias o aulas virtuales (Gil, 2000).

Existe una herramienta que apoya esta formación y que es el *learning management*, a través del cual se identifican las necesidades de aprendizaje dentro de los diferentes niveles de desempeño que se espera en la organización. De esta manera se puede personalizar el conocimiento, permite llevar registros de los avances del personal, historial de capacitación y evaluaciones al iniciar y terminar el curso, mediante un programa con fechas establecidas para el cumplimiento de los objetivos esperados en la educación virtual.

### 3.3.4 Sistemas de compensación basados en competencias laborales.

Durante el desarrollo del presente trabajo hemos insistido en que las empresas deben adoptar nuestras estrategias empresariales para ser más competitivas, que el área de recursos humanos debe asumir el nuevo rol de socio del negocio, y que la gestión del conjunto de todas las áreas debe tener como fundamento el seleccionar, evaluar, capacitar y desarrollar el talento humano para que éste genere valor a las organizaciones (2).

Y una forma de poder motivar a los empleados para que apliquen todo lo que hemos revisado hasta el momento es que puedan ver reflejado en sus ingresos el desarrollo de sus competencias y la alineación de las mismas con la organización.

El sistema de pago por competencias esta basado en reconocer la profundidad y la amplitud de las competencias del empleado que se aplican en el desempeño de sus funciones.

El fundamento del programa de pago basado en competencias es pagar a los empleados que demuestran tener y aplicar las habilidades que son valoradas por la organización. La idea principal de esta nueva forma de pago es que está enfocada a la persona no al puesto.

Puede haber tres tipos de pago en este sistema los cuales son: sueldo base el cual esta basado típicamente en las habilidades de la persona; pago variable o incentivos, adicionados al sueldo base y los cuales usualmente están relacionados con el logro de metas del grupo, área o empresa; y pagos indirectos que incluyen retiro y beneficios.

El plan de pago por competencias, los empleados deben estar certificados en cada habilidad y competencia demostrada para recibir un incremento de sueldo. Los empleados son recompensados por su capacidad, no por el valor del puesto que desempeña.

Para que este tipo de pago tenga el impacto esperado se debe: desarrollar bloques de competencias y definir el camino o ruta en esos bloques, establecer el tiempo mínimo y máximo que los empleados deberán permanecer en los bloques de habilidades, determinar las necesidades de capacitación y cómo serán

(2) *Pago por competencias* por: Occ Fuente: EsMas.com 2005.

seleccionados los empleados para recibir ese entrenamiento, determinar cómo serán certificados, re certificados y cuándo habrá descalificación de empleados.

Es importante mencionar que el pago no necesariamente cambia porque la persona cambia de puesto, sino que los empleados deberán cambiar y utilizar diferentes competencias, aunque el pago no se modifique.

Un tema importante en un sistema de pago tradicional es el de mantener la equidad Interna de acuerdo al mercado externo, en el pago por competencias, los empleados pueden obtener mayor pago al ser certificados en un bloque de habilidades y aplicarlas en el trabajo

Además el utilizar este tipo de compensación permite a las empresas mover más fácilmente a los empleados de un puesto a otro sin necesidad de recurrir a recortes de personal, beneficiándose también el trabajador por desarrollar más competencias que le permitirán certificarse en otras habilidades, conocimientos, etc. incrementando su posibilidades de empleo en otros sectores y puestos.

Las ventajas de un sistema de compensación por competencias, es que permite que se premie a la persona por haber desarrollado y/o adquirido otras competencias que demuestren un alto desempeño, pero nos gustaría recomendar tener también en cuenta el rol o la posición, el valor de los puestos en el mercado, y la entrega de resultados demostrados por una persona y esperados por la organización; ya que de ello dependerá que sea un programa integral y efectivo.

### 3.3.5 Sistema de Calidad ISO 9000:2000 y las Competencias Laborales.

En la nueva cultura laboral, la tendencia internacional de la normalización y certificación marca que la gestión estratégica de las organizaciones utilice normas internacionales en varias partes de sus procesos productivos, lo que permite que tanto los sistemas de calidad como los de administración y gestión de la formación del personal se encuentren estrechamente ligados ((Chávez y García, 2003).

Con lo que se busca demostrar la competencia de los trabajadores en cuanto a *saber, saber hacer y saber ser*, pero también, bajo el contexto de la norma ISO 9000:2000, "*poder hacer*".

Esto se refiere a que la certificación del desempeño de una competencia laboral garantiza que la persona tiene la capacidad para trabajar conforme lo indica una norma de competencia laboral, pero no garantiza que la persona trabaje siempre de la misma forma; es por eso que se necesita un sistema que vigile que las cosas se hagan siempre de la misma manera, y ese sistema es la norma ISO 9000:2000, pero hay que tener mucho cuidado de que la norma de competencia laboral se encuentre bien definida sino se corre el riesgo de utilizar la norma ISO para que las cosas se hagan siempre mal.

Mediante un sistema de calidad se establecen controles, que debidamente documentados, permiten corregir o modificar los procesos y procedimientos de producción o de servicio, al mismo tiempo que se evalúa el desempeño del personal y de la organización.

Un sistema de calidad interrelacionado con un Sistema de Certificación de Competencias Laborales, apoyado en el Análisis Crítico de Competencias Laborales (ACCL) facilita:

- 1) Evaluar el desempeño de una persona;
- 2) Diseñar instrumentos de evaluación;
- 3) Evaluar el impacto de la formación del personal en la organización;
- 4) Determinar los perfiles necesarios para el personal de una organización;
- 5) Detectar necesidades de capacitación;
- 6) Diseñar cursos de capacitación basados en Normas de Competencia Laboral (NCL); y
- 7) Especificar las necesidades de formación del personal.

Adicionalmente, ésta unión ofrece a las organizaciones la posibilidad de:

- Propiciar las condiciones operativas necesarias que requieren los empleados y trabajadores certificados;
- Proporcionar información para reestructurar las empresas;
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal;
- Establecer las bases para un programa de estímulos y recompensas; y
- Apoyar una nueva cultura laboral basada en la normalización y la certificación (Chávez y García, 2003).

El detalle de todos y cada uno de estos puntos, le permite a las empresas cumplir con lo establecido en la norma ISO 9001/6.2.2 de Competencia, toma de conciencia y formación; la norma ISO 9004/6.2.1 de Participación del personal; la norma ISO 9004/6.2.2.1 de Competencia y algunos puntos de la norma ISO 10015 que trata de las recomendaciones para la formación del personal en la organización.

Cuando una organización cuenta con un sistema de competencias laborales que se ajusta a las normas de competencia laboral, o a su propio modelo de competencias laborales, y tiene un sistema de calidad puede definir claramente la metodología y los criterios de selección y contratación que va a seguir, pero también dirigir hacia lo relevante las acciones de capacitación, orientar los planes de desarrollo y carrera de su personal y contar con bases para implementar revisiones de desempeño acordes con los objetivos de la organización y los requerimientos de satisfacción del cliente.

### 3.4 Metodología para la aplicación de un Modelo de Competencias.

Desde hace algunas décadas se vienen utilizando prácticas basadas en competencias, sobre todo en el terreno de la evaluación y desarrollo profesional. Sin embargo, sólo en el pasado más reciente, las competencias se han manifestado como una herramienta de recursos humanos global, con una amplia capacidad de aplicación para muchas organizaciones.

De acuerdo con estudios realizados en diversas empresas se ha visto que las prácticas basadas en competencias se debe a que cada vez son más las empresas que consideran las competencias como la respuesta al problema de dirigir y motivar de modo efectivo a los empleados en un nuevo entorno de trabajo.

En general, la mayoría de las empresas articulan sus competencias en forma de modelos. Un modelo es un grupo de comportamientos que se dan en un determinado ámbito de trabajo (por ejemplo, en un puesto de trabajo, en una función, en un rol). La naturaleza de los modelos (compuestos cada uno de ellos de varias competencias) puede ser de distintos tipos, dependiendo de que la empresa defina el éxito en función de:

- El conjunto de la compañía (por ejemplo, la estrategia de negocio, la cultura organizacional deseada).
- Una función específica (por ejemplo, recursos humanos, finanzas, ventas, etc.)
- Un determinado rol o nivel profesional (por ejemplo, estrategia, integrador, jefes de equipo, o componente individual de equipo).
- Un puesto de trabajo específico.

Una organización decidirá la utilización de un tipo de modelo u otro en función tanto del uso y aplicación que quiera dar a las competencias, como de los recursos de que disponga para su implantación. Cuanto más específico es un modelo, mayor capacidad tiene para desarrollar a las personas profesionalmente en la mejora del rendimiento. Sin embargo, estos modelos son también más costosos de desarrollar y mantener operativos. En general, las organizaciones suelen desarrollar un modelo general que sirva como punto de referencia para comunicar la misión, visión y valores corporativos y asegurar que toda la organización se identifica con ellos. Si el objetivo es conseguir una mejora del rendimiento, la organización, a menudo, crea modelos funcionales o basados en roles para alguna de sus áreas clave. Pocas empresas desarrollan modelos para todos los puestos, para todos los niveles o para todas las funciones de la organización.

En cuanto al número de competencias que debe contener un modelo, sea cual sea el tipo de modelo o modelos desarrollados por una organización, la mayor parte de las empresas busca la síntesis y la simplicidad, por lo que opta por modelos que contienen de 5 a 10 competencias.

Desarrollo de los modelos de competencias de acuerdo con la empresa de consultoría en Recursos Humanos Mercer (2203) y Anntoinette D. Lucia (1999):

*Fase 1.* El primer paso en la identificación de un modelo de competencias consiste en una definición de la estrategia de la empresa, de los retos que a corto y largo plazo presenta su entorno competitivo, y de la cultura deseada para la organización. También es el momento de especificar en qué área de los sistemas de recursos humanos se utilizará el modelo de competencias (por ejemplo en selección, gestión del rendimiento, planes de carrera, formación y desarrollo), y

consecuentemente identificar y planificar los parámetros laborales o legales a los que, en su caso, debe ajustarse el modelo.

*Fase 2.* A continuación se inicia el proceso de recogida de información o de los datos necesarios para la elaboración del modelo. Las distintas técnicas de recogido de datos se describen detalladamente más adelante.

*Fase 3.* Una vez obtenidos los datos, estos se integran dando forma a los indicadores de comportamiento que definen de forma específica lo que significa el rendimiento excelente en la compañía, en la función, rol o puesto de trabajo, conformando de este modo el modelo de competencias correspondiente.

*Fase 4.* El paso final es la validación del modelo, asegurando su aceptación o “compra interna” por parte de los empleados

Es en este punto que consideramos importante retomar lo expuesto por Avantel en un artículo publicado por ellos en Internet llamado *Competencias Laborales*, en donde presentan la secuencia de pasos a seguir que recomiendan a sus clientes, y que es (3):

- 1) Determinar alcances y metodología de trabajo en función de los objetivos y blancos estratégicos de la organización.
- 2) Integrar un equipo de especialista en las diferentes operaciones y puestos.
- 3) Involucrar y sensibilizar al equipo para el desarrollo de las competencias y recibir sugerencias para involucrar a los operarios o personal en general.
- 4) Definir el mapa general de puestos.
- 5) Definir las competencias organizacionales y genéricas.
- 6) Establecer el listado de competencias e indicadores de cada puesto, iniciando por roles o puestos críticos.
- 7) Definir evidencias de conocimiento y habilidad.
- 8) Validar resultados con gerencias y áreas cliente.
- 9) Integrar las competencias en un mapa del puesto y en una descripción de competencias.
- 10) Desarrollar evaluaciones para los indicadores del puesto.

(3) Avantel (S/A). *Competencias Laborales*. [www.avantel.net/~aprende/mcompe.htm](http://www.avantel.net/~aprende/mcompe.htm).

11) Análisis de brechas y prioridades.

12) Definir instrumentos de aplicación para los sub-sistemas de selección, capacitación, calidad y evaluación del desempeño.

De acuerdo con Mercer (2003), la principal diferencia en cuanto a los procesos de elaboración de modelos de competencia, es el modo en que se obtienen los datos. Existen básicamente cinco enfoques distintos de obtención de datos, que varían en cuanto a: eficiencia o recursos requeridos para elaborar el modelo, conformidad o grado de aceptación posterior del modelo, validez o grado en el que los modelos reflejan comportamientos actualmente presentes en los empleados excepcionales de la organización.

A continuación se describe cada uno de los cinco enfoques:

**Entrevista de Incidentes Críticos:** Este es el enfoque más frecuentemente utilizado en la construcción de modelos de competencias. Generalmente, implica la realización de entrevistas a los empleados excelentes, y a un grupo de empleados medios, en las que el empleado comenta sus éxitos anteriores, con lo que se identifican los comportamientos que le han conducido a dichos resultados positivos. De este modo, entrevistando a una amplia muestra de empleados excelentes, y comparando sus éxitos con individuos de rendimiento medio, es posible identificar los grupos de comportamientos que caracterizan el desempeño excelente.

**Otras técnicas de Entrevista Individual:** No siempre es posible realizar entrevistas de incidentes críticos: En algunos casos obtener información de comportamiento de los empleados excelentes es excesivo para los recursos de la empresa. En otras situaciones, el cambio producido en la organización hace que los éxitos pasados no sean relevantes para identificar los factores que llevan al éxito actualmente o en el futuro. Estos y otros motivos llevan a la empresa a optar por obtener los datos realizando entrevistas únicamente a los directivos clave o a algunos de los empleados excelentes. Otra posibilidad es realizar entrevistas de benchmarking a representantes elegidos entre la competencia o elegidos entre compañías con probado éxito en la superación de similares circunstancias de trabajo.

**Grupos de trabajo:** En este procedimiento se reúne a un conjunto de individuos que conocen bien un puesto, una función o la propia organización (según el tipo de modelo que se quiera construir), y se les pide que identifiquen las competencias que son comunes a los empleados que tienen un rendimiento exitoso o bien que comenten casos en los que tuvo lugar un desempeño exitoso. De este modo, se obtiene información organizacional más amplia que en las entrevistas, lo que permite hacer mejores inferencias acerca de los factores de éxito en el futuro.

**Encuestas:** otra alternativa es preguntar a los empleados excelentes u otros individuos que nos interesen, a través de una encuesta escrita que consiste básicamente en una lista de comportamientos, en la que los participantes indican el grado en que cada comportamiento es propio del rendimiento excelente en su empresa. Además, los empleados tienen la posibilidad de hacer modificaciones en el modelo si lo consideran oportuno.

**Bases de datos especializados de expertos.** Finalmente, existe la posibilidad de utilizar la información de modelos previamente desarrollados. Indicando el puesto de trabajo y el rendimiento previsto, las organizaciones pueden acceder a bases de datos especializadas e identificar las competencias que se han revelado como importantes en otras organizaciones con similares entornos de trabajo.

En la práctica son muy pocas las empresas que se basan en un solo procedimiento de recogida de datos, utilizando la mayoría de ellas una combinación de procedimientos para alcanzar un adecuado nivel de validez, eficiencia y aceptación. El cuadro 1 compara cada uno de los cinco enfoques básicos con estos criterios.

Lo más importante al implementar un modelo de competencias laborales es tener clara la misión, visión y objetivos de la organización para que en función de ellos se diseñen las competencias laborales; lo que permitirá que todos los procesos de la organización y en particular de la gestión de recursos humanos se encuentren alineados con la estrategia organizacional.

Cuadro 1.

<b>METODO</b>	<b>VALIDEZ</b>	<b>EFICIENCIA</b>
Entrevistas de Incidentes Críticos	Alta	Baja
Otras técnicas de Entrevista Individual	Moderada/Baja	Alta
Grupos de Trabajo	Moderada/Baja	Moderada
Encuestas	Moderada/Alta	Alta
Base de datos de expertos	Moderada	Alta

Mercer, W. M. (2003). *Competencias, Rendimiento y Retribución*. (En red). Disponible en: [www.mercer.com.mx](http://www.mercer.com.mx)

El responsable de esta gestión deberá tener el perfil adecuado para desempeñar esa labor dentro de la organización, ya que de lo contrario le resultará difícil traducir los planes en acciones.

Un profesionalista que de acuerdo a nuestra experiencia puede contar con la formación, conocimientos y aptitudes para desempeñar ese papel, es el Psicólogo Organizacional, es por ello que hemos dedicado el capítulo cuatro a estudiar la aportación que hace el psicólogo a las organizaciones.

## IV. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.

Pensar en la evolución que ha tenido la gestión de recursos humanos significa generar conciencia del cambio sustancial en el estatus jerárquico que tiene dentro de las organizaciones, las nuevas competencias y nuevos roles que tiene que desempeñar, pero no sólo eso, sino en el nuevo perfil del responsable de dicha gestión ya que también ha sufrido importantes transformaciones.

De acuerdo con Ramón Valle (1995) se han vivido tres fases en esta transformación. La primera de ellas que fue en la década de 1950, durante la cual las organizaciones requerían de personas con capacidad de mando, para llevar el control y vigilancia de las normas de tipo productivo, implementar acciones disciplinarias y controlar las relaciones laborales en especial, las sindicales. Es por ello que los abogados en ese tiempo tuvieron un gran auge.

Posteriormente, la segunda que se dio en la década de 1970 con la introducción de nuevas técnicas y de un lenguaje económico similar al del resto de los interlocutores, los nuevos directores de personal se vieron apoyados por especialistas como los administradores o ingenieros que debido a su formación académica estaban preparados para llevar a cabo: la selección, valoración de puestos, elaboración de planes de carrera y procesos de formación, entre otros.

Una tercera etapa fue la de los generalistas, en la década de 1990 en donde el responsable de recursos humanos debía tener la formación suficiente para comprender las evoluciones económicas, tecnológicas y del ambiente en general para determinar las implicaciones que tenían estos aspectos en los empleados. Al mismo tiempo, debía conocer las consecuencias internas que presentan los nuevos procesos de trabajo o los nuevos diseños organizativos.

Con el surgimiento del enfoque de Competencias Laborales, encontramos que las organizaciones muestran mayor tendencia por contratar a psicólogos para ser los encargados de la dirección de recursos humanos. Se ha visto que, por su formación profesional, se encuentren capacitados para apreciar: conocimientos, habilidades, rasgos personales, estilos de trabajo, estilos de liderazgo, indicadores

para la motivación, integración de equipos de trabajo, cultura organizacional, administración del cambio, desarrollo del capital humano o intelectual, entre otros.

La Psicología en general, pero sobre todo, la aplicada al diseño del trabajo y al estudio del comportamiento organizacional se ha transformado de manera sustancial. A continuación revisaremos este proceso de cambio, lo que nos permitirá entender cuando se habla de: Psicología Industrial, Psicología del Personal, Psicología del Trabajo, Psicología Laboral y Psicología Organizacional.

#### 4.1 Evolución de la Psicología Organizacional.

Furnham (2001) menciona que cuando se trata de identificar los orígenes del estudio del comportamiento organizacional, se puede recurrir a los filósofos o escritores del siglo XIX, pero que es en la segunda década del siglo XX cuando realmente existe una investigación del comportamiento organizacional, y que ha sido analizado desde diferentes perspectivas o enfoques como:

- a) Los modelos de la perspectiva humana. Enfocados a la motivación interior de las personas, su racionalidad, sus necesidades, etc.
- b) La perspectiva de los grandes pensadores. Da un aligera idea del desarrollo del pensamiento en determinado campo y tiende a no ser crítico e interesarse poco por las comparaciones.
- c) La perspectiva basada en el tiempo. Determinado pro los acontecimientos y las fechas que marcaron un cambio en le modo de pensar o actuar de los individuos.
- d) El enfoque de la escuela del pensamiento. Este enfoque analiza temas en grupos de investigadores que desarrollan teorías, metodologías o enfoques para el estudio del comportamiento organizacional.
- e) El enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación. Prefiere centrarse en hallazgos únicos que modificaron el pensamiento, por lo menos en determinada área.
- f) El enfoque de análisis de contenido de libros. Sostiene que los primeros libros de texto resumen los temas o teorías de la época, y por lo tanto, son una forma válida de entender los cambios históricos.

- g) Un enfoque basado en temas. Por decir, la selección de personal, la evaluación de los sistemas de compensación, etc.

Entendemos que hablar de la evolución de la psicología organizacional, implica hablar del comportamiento organizacional, de momentos históricos y sociales, económicos y políticos tal y como lo plantea Furnham. Y aunque no desconocemos la importancia y clasificación de los modelos que él describe, en el presente trabajo haremos mención a aquellos enfoques o teorías que nos permitan entender los cambios en la Psicología enfocada al trabajo y la importancia del perfil profesional que debe tener el psicólogo, así como sus competencias laborales.

Comenzaremos por mencionar las teorías clásicas, las humanistas y las teorías de la organización, presentadas por De la Iglesia (2005).

Teorías clásicas (Taylor, Fayol, Weber): Estas teorías consideran a las organizaciones como una comunidad de objetivos compartidos, cuyo alcance se logra a través de un hipotético comportamiento *racional* de sus miembros, en donde los individuos deben comportarse acorde a los objetivos y reglas de la organización, siendo identificadas las tareas y funciones mediante el método científico.

Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin): El fundamento de estas teorías fue el conseguir la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Se trataba de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. En ésta época el hombre era considerado como un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos que necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo: Bajo esta teoría, la organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios.

Existen otros autores que hablan de manera más detallada acerca de la evolución de la Psicología Organizacional y que son Luis Díaz (1999); Paul Sector (2002); Francisco Gil y Carlos María (2003); Jesús Martín, Susana Rubio y Julio Lillo (2003).

Detenernos en la exposición que hace cada uno de ellos realiza de manera específica tomaría mucho tiempo y caeríamos en repetición de información, es por eso que hemos elaborado un resumen de los conceptos presentados y que tienen relación directa con el presente trabajo.

Período	Expositor	Teoría	Principales características
1911	Taylor	Administración científica	Enfoca toda forma de trabajo industrial como una estructura lógica definida de causa efecto. Principios mecanicistas relacionados con la velocidad y el resultado del trabajo. Deshumanización: los individuos son máquinas.
1919	Fayol	Aproximación Analítica	Analiza las funciones organizacionales, las reduce a subcategorías específicas hasta llegar a tareas individuales, que deberán ser agrupadas para obtener la máxima productividad y eficiencia.
1947	Weber	Teoría de la Burocracia	Se centra en el nivel organizacional, en los procesos de poder, en la estructura y la autoridad en las organizaciones, y cómo conjugar esos aspectos para producir organizaciones eficaces. Sus ideas básicas son: la división del trabajo, la unida de mando, la descentralización, amplitud de control y la departamentalización. La organización se compone de puestos de trabajo específicos que se organizan verticalmente. La autoridad, responsabilidad y promoción depende del número de funciones y de los conocimientos técnicos.

Estos antecedentes de cómo es que funcionaban las organizaciones, nos permiten entender que hasta ese momento todo estudio de la forma de trabajo se centraba en las máquinas, en las tareas repetitivas y en las líneas de poder. Esto claro, sin considerar al individuo, pero es a partir de los estudios realizados por

Hugo Münsterberg que se empieza a considerar la importancia de las personas en sí mismas para realizar un trabajo, lo que marca el inicio de la Psicología aplicada al estudio de las aptitudes, habilidades y comportamiento del individuo en el trabajo, tal y como revisaremos en el siguiente cuadro.

Período	Expositor	Teoría	Principales características
1910	Hugo Münsterberg James McKeen Cattell	Fundador de la Psicología Industrial	Se orienta a determinar las características mentales más adecuadas para el trabajo, determina las condiciones de trabajo que garanticen el máximo rendimiento, y dispone las influencias que contribuyan al estado mental del trabajador en beneficio del interés económico. Se aplica en la selección, formación, efectos psicológicos de la monotonía y la motivación.
1914 y 1919	Scott, Bingham, Terman, Watson, etc.	Psicometría de las Aptitudes	Investiga la aplicación de los conocimientos psicológicos a la dirección de las empresas. Se desarrollan pruebas enfocadas a evaluar las aptitudes. Aplicación en los campos de la selección, emplazamiento y formación de oficiales. Es en este momento que se denomina a la Psicología Industrial también como Psicología del Personal.
1926	Muscio, Myers, Chathart, Vernon, Wyatt y Fraser Rowntree	Enfoque Relaciones Humanas	Se incluyen los aspectos psicológicos a los fisiológicos, se estudian los efectos de la monotonía. Rowntree fue el primero en contratar un Psicólogo Industrial en su empresa para implantar la Administración Científica, incluyendo estudios de tiempos y movimientos y procedimientos de selección, con especial atención en los sentimientos de los trabajadores.

Período	Expositor	Teoría	Principales características
1924	Hawthorne	Enfoque Relaciones Humanas(Cont.)	Se basa en el estudio de las relaciones sociales en la organización, en la cultura y estructura del grupo y la interacción de los individuos en el trabajo. Énfasis en el desarrollo de destrezas sociales y cooperativas más que técnicas. Atención a la motivación, actitudes y sentimientos del individuo.
1928	Elton Mayo		Desarrollo formal (reglas oficiales y al comportamiento por ellas establecido) e informal (valores y pautas derivadas de la interacción el grupo de trabajo).
1930	La Escuela de Harvard		Se cambia de un modelo psico-fisiológico a un modelo socio-emocional: el rendimiento humano en el trabajo depende también de su satisfacción y del trato social que reciba el individuo en el lugar de trabajo. Asimismo se estudian las actitudes como variables en el proceso "condiciones de trabajo-resultados". Participando la Psicología Social en el estudio de la conducta laboral.
1945	La Escuela de Chicago  Kurt Lewin	Enfoque Interaccionista	Asume que la vida de los grupos se crea por contactos entre individuos, y esas interacciones dependen de la secuencia del trabajo y del diseño de las condiciones de mismo. Pero no sólo eso, sino que los cambios ambientales extra-organizacionales modifican también la conducta de los trabajadores.  Hace referencia a la interacción social y el liderazgo. La conducta depende de una interacción entre diferentes fuerzas que representan al individuo y el entorno.  Lewin demuestra que un liderazgo democrático produce mejores resultados que un liderazgo autocrático, disminuyendo las tensiones en el grupo.

Período	Expositor	Teoría	Principales características
1961	Rensis Likert	Teoría de Campo	Los grupos de trabajo son importantes fuentes para la satisfacción de las necesidades de los individuos lo que lleva a un mayor productividad. Habla de un Liderazgo participativo. Lo importante es identificar la tecnología más adecuada para incrementar la satisfacción de los trabajadores y para el rendimiento productivo de la organización. Considerado como eslabón entre el Humanismo y la Cultura Organizacional y Desarrollo Organizacional.

Desde principios de siglo y hasta este momento, la Psicología Industrial fue cambiando su enfoque acerca del estudio del individuo, esto es, inicialmente se le consideraba como un sujeto económico, después cambio a ser uno fisiológico, se convirtió en psicológico o emocional y finalmente en un individuo social, al que le afecta su entorno y que requiere de la relación con otros para obtener satisfacción en el trabajo. Además, se entendió que los cambios económicos y sociales lo llevaron a tener un mayor sentido de igualdad y responsabilidad (democracia), lo que tiene repercusiones en la organización del trabajo en las empresas como revisaremos en los siguientes enfoques.

Período	Expositor	Teoría	Principales características
1960	C. Rogers A. Maslow	Modelos Humanistas/ Motivación	Considera a todos los miembros de la organización como fuentes de recursos. Estos recursos incluyen, además de las habilidades y capacidades, las necesidades básicas y de crecimiento que se suponen generadoras de conducta humana. Lo que hace posible que un trabajador desarrolle una conducta auto controlada, responsable y autodirigida. Es en este tiempo que se pone énfasis en el cambio de conductas y en el trato a los empleados como seres humanos.



Período	Expositor	Teoría	Principales características
1977	March y Simon	Teoría del Equilibrio	<p>Aparece por primera vez el enfoque organizacional, en donde se toma en consideración la capacidad del individuo para percibir el entorno y la motivación personal, pero enfocada a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores también en la organización.</p> <p>La vida de las organizaciones depende de su diseño, de los motivos de sus integrantes y de la capacidad de las mismas por satisfacerlos. Es necesario un equilibrio entre las metas de la organización y las metas individuales para que ésta pueda sobrevivir.</p>
1977	Hannan y Freeman	Enfoque ecológico	Se interesa por el nacimiento y muerte de las organizaciones, argumentando que es por causas sociales, económicas y políticas.
1966 y hasta la actualidad	Katz y Kahn	Enfoque Sistémico de las Organizaciones	<p>Considera a la organización como un sistema, es decir, como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí. Es un sistema abierto que interactúa con el medio ambiente, la organización es contingente y debe adaptarse al entorno.</p> <p>Para explicarlo de forma más clara pensemos en que las organizaciones están constituidas por individuos interrelacionados que perciben compensaciones por sus contribuciones, esas compensaciones mantienen al individuo comprometido con las metas de la organización. Las organizaciones obtienen los medios para esas compensaciones a través del intercambio que realiza con su entorno organizacional, una vez que los obtiene, regresa para distribuirlos de manera equitativa reteniendo con ellos a los individuos más valiosos.</p>

Al revisar y analizar estos enfoques nos podemos percatar que afortunadamente las organizaciones le han dado cada vez mayor importancia a las capacidades de las personas, a su forma de pensar, a sus motivadores (incluyendo sentimientos), a su comportamiento y actitudes, a sus capacidades físicas o fisiológicas (hoy ergonomía), y a la interacción del individuo con su entorno (incluyendo la necesidad de ajustarse a cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales).

Lo que trae consigo un gran reto para el psicólogo en nuestra actualidad, ya que debe considerar todos y cada uno de estos aspectos para poder llevar a cabo su labor dentro de una empresa, siendo un actor fundamental en el proceso de transformación de la organización y de las personas.

#### 4.2 Psicología Industrial o Psicología Organizacional.

Nos queda claro que la psicología estudia el comportamiento de los individuos, pero aplicada al estudio de las organizaciones ha tenido diferente connotación dependiendo de su país de origen o de su funcionalidad. Por ejemplo, para los británicos es Psicología Ocupacional, para los americanos Psicología Industrial/Organizacional, y para los europeos es Psicología del trabajo y de las organizaciones (Spector, 2002)

En cuanto a su aplicabilidad, existen diversas definiciones que nos gustaría retomar para tener más claro los conceptos que se manejan en cada una de ellas y referirnos a la que hoy es vigente.

##### Psicología industrial/organizacional (I/O):

De acuerdo con Muchinsky (2002) el psicólogo I/O(Industrial/Organizacional) se ocupa de la conducta en situaciones laborales, desde dos facetas: la científica y la práctica. Científica porque los psicólogos I/O plantean preguntas para encauzar su investigación y obtener respuestas que les permitan determinar patrones para explicar la conducta y generalizar esa conducta. Y práctica, en cuanto a la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral, esto es, para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo,

mejora la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros problemas.

De acuerdo con Paul Spector (2002) la psicología I/O (Industrial/Organizacional) se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo, y tiene como objetivo, ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva.

La psicología industrial, como inicialmente se le conoció, tenía una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas, y estaba relacionada con el diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.

Mientras que la psicología organizacional hace mayor énfasis en entender el comportamiento de las personas y fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo, prestando atención a las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Como podemos observar, el planteamiento es muy similar al que se manejaba en la psicología industrial, pero incluyendo aspectos como el surgimiento de la tecnología y sistemas de telecomunicación, la diversidad cultural de la fuerza de trabajo, el alcance del ambiente laboral en un mundo competitivo, y el tema de las fusiones y adquisiciones que para un psicólogo es muy conveniente no perder de vista.

#### Psicología del trabajo:

La psicología del Trabajo tiene como objetivo según Martín, Rubio y Lillo (2003) la intervención tanto sobre la persona como sobre el trabajo, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los trabajadores, sin olvidarse nunca de incrementar los beneficios y el rendimiento de las empresas al mismo tiempo.

La Psicología del Trabajo intenta establecer leyes que permitan describir, explicar y predecir con rigor científico el comportamiento laboral de los trabajadores, teniendo la máxima objetividad, lo que le permite al psicólogo el establecimiento y aplicación de diferentes estrategias de intervención que den como resultado una mejor calidad de vida de los trabajadores y un aumento de la

productividad empresarial pero desde el enfoque de la organización, sino de los individuos mismos.

Es por eso que hablar de Psicología del Trabajo es hablar de las relaciones del individuo con su entorno laboral: 1. las relaciones persona-persona, 2. las relaciones persona-grupo, 3. las relaciones persona objeto, 4. las relaciones intrapersonales.

El psicólogo del Trabajo podrá llevar a cabo actividades relacionadas con: Selección, evaluación y orientación de personal; formación y desarrollo del personal; marketing y comportamiento del consumidor; condiciones de trabajo y salud; organización y desarrollo de recursos humanos; dirección y management.

En Europa se ha utilizado el término psicología del trabajo conjuntamente con el de psicología de las organizaciones. Peiró y Prieto (1996) definen a la psicología del trabajo como una gran área de contenidos y mencionan que su objeto de estudio lo constituyen las conductas y experiencias de las personas desde una perspectiva individual, social y grupal, en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo consiste en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que se dan en esos contextos, así como prevenir y solucionar los posibles problemas que se presentan, su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral, la productividad y la eficacia laboral.

Para poder entender mejor esta definición estos autores hacen tres consideraciones. La primera que tiene que ver con la conducta y las experiencias, entendiendo por experiencia, los procesos psicológicos y sociales como el aprendizaje, la motivación, la percepción, las actitudes o las representaciones sociales, todos ellos relacionados con el trabajo.

En segundo lugar, el contexto laboral que aunque el más estudiado es el organizacional, no se reduce sólo a éste sino que también considera el trabajo por cuenta propia, en contextos de desempleo, la escuela y la familia, la jubilación o el tiempo libre.

Y en tercer lugar, la perspectiva individual y social o grupal, que desde el individuo (nivel micro) al grupo (nivel macro). A nivel micro, la psicología se interesa por los procesos y la conducta del individuo (es estudio de las

habilidades, destrezas, bs conocimientos, la inteligencia, la toma de decisiones, la motivación, la satisfacción, actitudes, valores, personalidad, estrés, rendimiento o absentismo, entre otros). A nivel macro, se interesa por los procesos y la conducta del grupo: el liderazgo, los roles en el grupo de trabajo, el clima grupal y las relaciones interpersonales, ente otros. Considerando la sociología, política y la economía.

Para tener una idea más clara del campo de aplicación de esta disciplina, Peiró y Prieto (1996) hacen referencia al objeto de estudio y los contenidos de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones establecida en 1990 por la Red Europea de Psicólogos del Trabajo y de las Organizaciones (ENOP) en la que se refieren a tres áreas:

*La Psicología del Trabajo* se ocupa de la actividad laboral de las personas. En este ámbito se consideran a las personas como “trabajadores”. Los principales temas de interés son las tareas, el ambiente laboral, los esquemas temporales que regulan el trabajo, el rendimiento, el error humano, la carga, la fatiga, el diseño de tareas, el diseño de herramientas, etc.

*La Psicología de los Recursos Humanos* se centra en las relaciones entre las personas y la organización; en particular en el establecimiento de las relaciones, su desarrollo y su finalización. En este ámbito se consideran a las personas como “empleados”. Los temas importantes en esta área son: los proceso de elección entre individuos y organización, las habilidades y capacidades, las necesidades, el compromiso, los métodos de selección, el desarrollo de carrera, la evaluación, las pagas e incentivos, la formación, etc.

*La Psicología de las Organizaciones* aborda la conducta (colectiva) de las personas en relación a las estructuras socio-técnicas denominadas organizaciones. En este ámbito las personas implicadas son consideradas “miembros organizacionales”. Temas importantes en esta área son: la comunicación la toma de decisiones, el poder, el liderazgo, la participación, la cooperación, el conflicto, la cultura organizacional, la estructura organizacional, la tecnología, el cambio organizacional, etc.

### Psicología organizacional:

Tanto la psicología I/O como la Psicología del Trabajo hacen énfasis en Psicología Organizacional. Es por esto que a continuación describiremos más ampliamente en qué consiste.

La Psicología Organizacional estudia y aplica sus conocimientos a temas como el liderazgo, la satisfacción laboral, la motivación de los empleados, la comunicación organizacional, la solución de conflictos y los procesos grupales dentro de las Organizaciones (Martín, Rubio y Lillo, 2002)

Para tener una visión más clara de la psicología organizacional recurriremos a la definición que hace Furnham (2001: 3), en donde menciona que: “La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones, de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización. La psicología organizacional es el estudio del individuo en la organización, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo”.

La psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización.

Partiendo de esta definición Furnham (2001) presenta 12 áreas de aplicación o trabajo para el psicólogo organizacional o del comportamiento organizacional.

- 1) Selección y evaluación. Para todos los tipos de puestos mediante distintos métodos, incluidas pruebas y entrevistas.
- 2) Capacitación: identificación de las necesidades de capacitación; diseño, impartición y evaluación de la capacitación.
- 3) Evaluación del desempeño: identificación de los aspectos importantes del desempeño laboral, diseño de sistemas para la evaluación precisa del desempeño, capacitación en técnicas de evaluación.
- 4) Cambio organizacional: análisis de los sistemas y relaciones con atención a los posibles cambios; implantación de dichos cambios.
- 5) Ergonomía: análisis y diseño de equipo y ambiente laborales para adecuarse a las habilidades humanas físicas y cognitivas.
- 6) Alternativas vocacionales y orientación: análisis de las habilidades, intereses y valores de las personas y su transformación en términos ocupacionales.
- 7) Habilidades interpersonales: identificación y desarrollo de habilidades como liderazgo, asertividad, negociación, trabajo en grupo y relaciones con otros individuos.
- 8) Igualdad de oportunidades: verificación y, de ser necesario, aumento de las oportunidades para los grupos minoritarios en el trabajo.
- 9) Seguridad y salud ocupacional: análisis de las causas de accidentes y la introducción de medidas para reducir la frecuencia de que sucedan.
- 10) Diseño del trabajo: asignación de tareas para que los puestos de trabajo sean lo más satisfactorios y motivadores posible.
- 11) Encuestas de actitud: diseño, realización y análisis de encuestas sobre la opinión de los empleados y sus experiencias en el trabajo.
- 12) Bienestar y trabajo: investigación de los factores que provocan estrés y desempleo en el trabajo, e identificación de las formas de prevenirlo y manejarlo.

Por su parte el ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey) en su página web describe al Psicólogo Organizacional como un profesional capaz de fortalecer el desarrollo de las organizaciones, mediante el diagnóstico, la planeación, la sistematización y la coordinación del área de

recursos humanos en las empresas y los procesos de comportamiento organizacional en los diversos grupos que existen en ella.

Siendo sus campos de aplicación:

- Planear, organizar y dirigir las relaciones laborales.
- Identificar los elementos que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en su entorno social.
- Desarrollar habilidades interconductuales y de observación para que el especialista asegure la efectividad organizacional a través del factor humano.
- Ofrecer una visión holística del comportamiento humano y el contexto transcultural.
- Integrar las habilidades administrativas, psicológicas y sistemáticas del ser humano en la organización.
- Generar y proponer soluciones que contemplen creatividad, innovación y mejora continua dentro de los procesos de la organización.

Los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

#### 4.3 El papel del psicólogo organizacional y su contribución al área de Recursos Humanos.

Después de la revisión que efectuamos en el punto anterior podemos entender mejor el impacto de la psicología organizacional en una empresa y la importancia que tiene la labor del psicólogo en una área de recursos humanos. Sin embargo resulta útil revisar otros enfoques que nos permiten visualizar más directamente la labor de un psicólogo.

Como lo es el enfoque que presentan Dunnette y Kirchner (1979), quienes mencionan que el psicólogo es aquel que crea circunstancias óptimas para utilizar los recursos humanos, se interesa por la productividad humana y la ejecución del trabajo; aprovecha sus habilidades para apoyar el aprendizaje humano, ayuda a otros en la adquisición de destrezas.

Se preocupa por los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, participa en la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de los mismos y el desarrollo de sus personalidades.

Adicionalmente, Catalina Harrsch (1998) menciona que el psicólogo del trabajo se encarga de llevar a cabo la evaluación de instrumentos de selección que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

Elabora programas y maneja diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento e incrementar la producción, en fin tiene que ver con la interacción de individuo-empresa.

Busca métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad y otras características deseables en la vida ocupacional.

Como complemento a lo anterior, Rodríguez (1992) menciona que las necesidades que se encuentran cubiertas por la psicología dentro de una organización son:

- El proceso de la comunicación y sus obstáculos.
- La reeducación de nuestras actitudes individualistas, destructivas o no productivas.
- La clarificación de valores.
- El desarrollo de la autoestima.
- La selección del personal.
- Los métodos de capacitación arraigados en la psicología del aprendizaje.
- La integración de equipos de trabajo.
- El desarrollo de las habilidades para planear con claridad y realismo.
- Las relaciones de liderazgo, de colaboración y sumisión.
- El manejo e conflictos.
- La relación entre la vida familiar y la vida profesional.

- Las necesidades humanas y sus satisfactores.
- La creatividad.
- La resistencia al cambio.
- La personalidad individual frente a la grupal.
- El bienestar humano que, a final de cuentas, es la meta última de toda organización.

Después del análisis que hemos llevado a cabo de la globalización y sus implicaciones sociales, de los procesos por los que pasan las organizaciones, de la gestión del área de recursos humanos y del perfil que debe tener el responsable de esta función en una empresa, llegamos a la conclusión de que el psicólogo debe contar con una perspectiva mucho más amplia, pues debe enlazar sus conocimientos de psicología con los de economía, historia, sociología, administración, ingeniería y tecnología para estudiar los procesos de la estructura del poder, el liderazgo, las actitudes y las opiniones, la marginación y los problemas institucionales y no institucionales.

Todo ello sin perder de vista que todo lo que modifique, transmita o desarrolle en una persona se verá reflejado en su interacción con otras personas, con su familia, o con su comunidad.

Aunado a lo anterior es importante que el psicólogo busque su superación personal y profesional, a través de programas académicos de actualización, la lectura de revistas especializadas de psicología, de libros relacionados con la psicología organizacional, consultar sitios de Internet que ofrezcan temas y metodologías actuales, etc.

De esta manera, el psicólogo se puede convertir en aquella persona que pueda contribuir con la empresa a generar los cambios, rediseñar la empresa, seleccionar, capacitar, desarrollar, pagar, evaluar, generar valor y rentabilidad.

Las distintas fases que implica ahora la gestión de recursos humanos invita a los profesionistas responsables de la misma a cambiar sus perfiles y asumir nuevos roles, para convertirse en lo que menciona Rogelio Nava (2001):

1. Socio Estratégico, lo que implica alinear a los colaboradores con la estrategia del negocio, hacer diagnóstico de efectividad de la organización en sus procesos

de negocio, y traducir las necesidades estratégicas en prioridades de las personas.

2. Experto Administrador, ya que tendrá que examinar y promover una mejora continua en los procesos humanos, llevar a cabo reingenierías de procesos y actualización de sistemas, y promover la eficiencia administrativa en la función del personal.

3. Campeón de los Empleados, al incrementar el compromiso y las competencias de los empleados, fomentar la contribución y el valor agregado de los individuos al negocio, entender y apoyar las necesidades de los empleados, así como escuchar, responder y proveer a los empleados con los recursos para incrementar su pertenencia, compromiso y lealtad.

Resumiendo diremos que el psicólogo entonces, se convierte en un asesor de la organización que apoya en: los programas de seguridad, en el análisis de los recursos humanos aplicados a la maquinaria y área productiva, en la relación con los clientes a través de mejorar las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa, coordina programas de desarrollo personal y psicológico de los trabajadores, busca soluciones para disminuir el absentismo, etc.

El psicólogo tiene una profesión versátil, ya que lo mismo puede realizar selección de personal, desarrollar capacitación para universitarios recién contratados, diseñar esquemas de compensación, realizar evaluaciones de desempeño o llevar a cabo un análisis organizacional para definir cultura y valores de la empresa, así como estrategias para realizar tablas de reemplazo. Esto demuestra que es capaz de diseñar, planear, supervisar, ejecutar y dar seguimiento a todas y cada una de las acciones que le sean asignadas.

Este profesionista ha descubierto cómo aprende el hombre y cómo se le puede adiestrar en su trabajo. Además conoce detalles acerca del comportamiento humano que pueden aplicarse al diseño, fabricación y distribución de productos; sus conocimientos no sólo tienen valor económico, sino que pueden hacer más agradables al empleado las condiciones de trabajo.

Los psicólogos han contribuido a que se conozca los motivadores del trabajador, su afán por el reconocimiento social y la lucha del poder, la satisfacción personal, y la reacción al cambio.

Ellos se ocupan de las relaciones del hombre que trabaja en la industria y que tienen que ver con las relaciones entre persona y persona, entre personas y grupo, entre persona y objeto y los problemas internos del hombre mismo.

Esta interesado en contrastar sistemas de organización laboral que enfrentan el clima autocrático tradicional con el enfoque humano y cooperativo de las relaciones, pero no sólo eso sino que muestra interés en el personal obrero y en la planificación organizacional.

## CONCLUSIONES

Nos queda claro que las tendencias de globalización, competitividad, productividad, política internacional, por mencionar algunos, están forzando a las empresas a implementar nuevas formas de administrar, producir, invertir, usar la tecnología y utilizar los recursos humanos como una forma de generar ventajas que les permitan seguir en el mercado. Lo que resulta útil para algunas empresas, no lo será para otras, pues dependerá de sus recursos, de su visión, de la oportunidad con que generen una respuesta y de los riesgos que quieran o puedan asumir.

Los países desarrollados son ahora economías basadas en el conocimiento, donde la capacidad de mantener la competitividad depende del saber y de las habilidades de nuestra fuerza de trabajo. Sin el aumento en los niveles de conocimiento y habilidades, una fuerza de trabajo no será capaz de utilizar las tecnologías y de participar en la toma de decisiones necesarias para lograr un éxito económico nacional.

En ese sentido, una estructura organizacional basada en puestos de trabajo implica que el trabajador debe seguir determinados patrones de producción y estrictos manuales de procedimientos, los cuales se traducen en una serie de actividades repetitivas y rutinarias. En cambio, en un modelo de operación flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, el individuo debe demostrar habilidad y capacidad para aportar experiencia y conocimientos, así como para participar en la identificación, análisis y solución de los problemas que disminuyen la calidad y productividad en el centro de trabajo. Así, la organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo se transforma en una estructura de redes y equipos de alto desempeño capaces de innovar, aprender y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la actividad productiva.

En el enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, se busca precisamente responder a las necesidades cambiantes que demanda el mercado a la organización del trabajo en las empresas a través del desarrollo de

competencias individuales y organizacionales directamente relacionadas con la productividad y con los resultados en beneficio de éstas últimas, que finalmente se convierten en beneficio para los mismos empleados.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos bajo esta nueva función evoluciona hacia una gestión estratégica, en la que las personas juegan un papel esencial en la obtención de los objetivos de alto impacto en la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de generar valor.

Bajo los nuevos estilos de dirección se cree profundamente en la capacidad de los individuos y en la posibilidad de crecer y evolucionar, no sólo en lo individual, sino también en lo grupal, organizacional y social. No perdamos de vista que el enfoque ahora es sistémico, en donde todos y cada uno de los actores sociales tenemos un fuerte impacto en donde nos desarrollamos por lo que somos capaces de generar cambios en el medio ambiente.

Es interesante constatar que la incorporación del modelo de competencias es utilizado principalmente en las grandes corporaciones, donde tienen lineamientos internacionales que les obligan, de cierta manera, a unificar sus sistemas de gestión de recursos humanos; si pensamos en las empresas medianas y pequeñas (PYMES) desafortunadamente encontramos que son menos las que utilizan las competencias laborales, y esto se debe principalmente a que se encuentran abocadas a subsistir más que a desarrollar nuevas formas de trabajo que les impliquen mayores costos. Las empresas interesadas en el enfoque de competencias cuentan con un buen nivel de profesionalización en la gestión del talento humano, lo que propicia que se convierta en una filosofía de empresa que es transmitida desde los dueños y/o el equipo ejecutivo hacia toda la organización.

Cuando iniciamos el presente trabajo pensábamos que las competencias eran sólo una moda o una forma diferente y nueva de llamar a las habilidades y/o aptitudes de las personas, pero después de llevar a cabo la revisión teórica correspondiente, nos dimos cuenta que las competencias van más allá de las habilidades y las aptitudes, ya que consideran también los conocimientos, las actitudes y los valores que tiene una persona para poder demostrar *conductas*

*exitosas* que les permitan mejorar su desempeño, basado en los niveles de dominio de cada una de las competencias. Sin embargo, nos gustaría sugerir la realización de otro trabajo en donde se pueda definir claramente la diferencia entre lo que en su momento fueron las habilidades, después las dimensiones y ahora las competencias laborales, esto con la finalidad de entender en forma práctica su aplicación en empresas como Coca-Cola, Grupo Posadas, Firestone, Grupo Vitro, entre otras y valorar más los beneficios de las competencias laborales.

Por ahora y con la información obtenida hasta este momento, podemos decir que obtener competencias definidas de manera clara y objetiva permite al área de recursos humanos y a la organización en general, llevar a cabo una metodología para efectuar de manera eficiente y objetiva la selección de personal, acorde a las competencias que requiere la organización por cada uno de sus puestos o posiciones, así como llevar a cabo el cruce de perfiles y descripciones de puesto, diseñar e implementar programas de capacitación alineados por completo a los objetivos de la organización, evaluar al personal, elaborar planes de desarrollo y sistemas de compensación variables por competencias.

Aunque la aplicación de competencias laborales tiene un beneficio en todas y cada una de las áreas de recursos humanos podemos decir, que desde nuestra perspectiva, su mayor impacto se encuentra en la capacitación y en la evaluación del desempeño. En la capacitación, porque tradicionalmente el impacto de la misma se media en horas por cursos impartidos, lo que cambia de manera sustancial en los programas diseñados por competencias, ya que la forma de medir el impacto de los cursos esta en función de la manera en que las competencias se transfieren a la situación real de trabajo mediante conductas exitosas que generen un valor real a la organización. Pero no sólo eso, sino que a través del e-learning la capacitación toma otra dinámica, ya no es que la persona tiene que asistir a un curso y regresar a su trabajo con un 20% del conocimiento aprendido, sino que ahora las personas son responsables de su aprendizaje y del desarrollo de sus competencias, lo que le al final le puede traer beneficios para su desarrollo profesional y/o económico ya sea dentro o fuera de la empresa.

Aunado a lo anterior, diremos que cuando se implementan sistemas de evaluación de desempeño por competencias con objetivos y parámetros de medición y avance predeterminados, se pueden realizar evaluaciones de manera objetiva y no sólo a “consideración del jefe inmediato”, el empleado entonces podrá obtener una retroalimentación en base a hechos y conductas demostradas con lo que obtiene la posibilidad de modificar, adquirir o desarrollar competencias, y aspirar a alguna promoción hacia otra posición o bien, aumentar su percepción económica, si es que el programa de desempeño y el sistema de compensaciones se encuentran directamente relacionados.

Es en este punto en el que conviene detenernos y hacer un análisis de qué metodología utilizar cuando hablamos de implementar un modelo de competencias, nos referimos a un modelo enfocado a cumplir con las Normas de Competencia Laboral o a un modelo de competencias enfocado a hacer de la empresa, una empresa competitiva en el mercado. Y no es que un modelo esté peleado con el otro, sólo que cambia su metodología y sus principios.

Esto es, mientras que en el programa de Normas de Competencia Laboral se buscará seleccionar y capacitar al personal para dar cumplimiento a esas normas por sector productivo, en otro tipo de modelo el enfoque es más amplio, ya que se analiza la estrategia del negocio y las competencias para llegar a esos objetivos para que en función de ello se lleve a cabo la selección, la capacitación, la evaluación, el plan de carrera y la compensación económica.

Como revisamos en el capítulo 2, la mayoría de las empresas que ha implementado el SNCCL (Sistema Normalizado de Competencias Laborales) han llegado sólo a la sensibilización de lo que implica el sistema, han hecho selección por competencias, se están empezando a ver los avances en materia de capacitación, pero en el desarrollo de planes de carrera, en la evaluación del desempeño y en el pago por competencias todavía les falta camino por recorrer.

Desde nuestra perspectiva, convendría considerar la metodología del SNCL para aquellos puestos que tengan que ver directamente con la operación del negocio, en el caso de puestos administrativos y gerenciales sería más

conveniente utilizar otro enfoque, esto sin perder de vista el que la empresa pueda estar en algún programa de certificación de calidad.

De acuerdo a la investigación realizada, podemos concluir que un proceso de Certificación de Competencias Laborales, tal y como lo propone el CONOCER, ha sido visto por las empresas que han participado en los casos Piloto, como un proceso que refleja resultados a mediano plazo y que en términos generales resulta difícil de comprender para algunas personas dentro de la organización limitando con ello los resultados y/o el avance.

Estamos conscientes de que implementar un modelo de competencias dentro de cualquier organización implica un cambio de cultura, lo que hace recomendable que dicha intervención se inicie con alguna experiencia piloto en un área determinada de la organización, para realizar cambios y métodos de evaluación que puedan ser efectivos a toda la empresa. Todo proceso lleva su tiempo y es conveniente conseguir un grado de maduración y entendimiento de la metodología para que tenga el éxito esperado.

Cuando no se lleva un análisis cuidadoso y no siguen los pasos que mencionamos en el capítulo 3 para la implementación de un modelo de competencias laborales se pueden correr ciertos riesgos, como son: confundir habilidades y/o valores del personal con competencias que tienen que ver más bien con comportamientos; falta de concordancia entre las competencias corporativas y las que se observan en realidad (especialmente cuando la estructura organizacional favorece cierto tipo de comportamientos mientras su declaración de visión y misión apunta en otro sentido); en la definición de los perfiles deseados, establecer parámetros de comportamiento en niveles de competencia menos exigentes que los evaluados en el personal; creer que se realiza evaluación por competencias cuando se mantiene el enfoque tradicional de evaluación; y realizar sistemas de retribución por competencias basados en el puesto o rol como base fundamental y no tanto en el desarrollo de competencias.

Algo que nos queda muy claro, es que este tipo de metodología en la gestión de los recursos humanos permite tener muy claro lo que se quiere y hacia a donde va la organización. Hablar de competencias laborales implica hablar de un

desempeño superior de la gente, y de una exigencia por *saber, saber ser, saber hacer y poder hacer*, lo que indudablemente puede resultar una amenaza para aquellas personas que tienen ciertas incompetencias personales, que se escudan en las jerarquías que otorgan los cargos y que no están dispuestas a tomar las “riendas” de su propio desarrollo, por lo que pueden mostrar resistencia a este tipo de modelo.

Es cierto, que llevar a cabo la implementación de este modelo a través del tiempo, implica la inversión en actividades de consultoría periódicas, capacitar al personal para involucrarlo en la operación del sistema, generar nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal necesario para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo que implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización. Sin embargo también es cierto que si analizamos los beneficios, se justifica de manera importante concentrar esfuerzos en pro de minimizar sus dificultades y facilitar su incorporación como herramienta clave en la gestión de personas de las empresas.

Nuestra experiencia indica que presentar abiertamente el modelo y sus alcances a los trabajadores, implica en sus inicios resistencia al cambio, pero esto puede disminuir cuando las personas constatan que no hay objetivos ocultos de despidos o menoscabos, entonces lo conciben como una oportunidad de tener un sistema de administración de recursos humanos claro, ecuánime y centrado en el desempeño y en las competencias. Los trabajadores perciben grandes ventajas con un modelo de competencias bien administrado, por lo que se convierten en aliados y promotores del mismo.

La implementación de la gestión por competencias puede ser más fácil si se administra mediante un software que genere las condiciones para integrar los diferentes procesos de recursos humanos. Pero hay que tener mucho cuidado de no perder de vista que estamos administrando personas y no números dentro de un sistema, por lo que la labor de quien(es) administre(n) el software será fundamental para no perder el lado humano.

Es aquí en donde la labor del psicólogo en particular obtiene un gran valor, ya que como encargado de recursos humanos tiene que saber comunicarse para

transmitir la visión, misión, valores, objetivos y metas de la organización, para que entonces, cada empleado desde su posición entienda cómo puede contribuir realmente al negocio, lo que se convertirá a su vez en oportunidades de desarrollo para él dentro de la empresa.

Desde nuestro punto de vista, la principal aportación del psicólogo, es la de hacer que las empresas sean conscientes de que la gente que trabaja en las mismas tiene un gran valor, pues independientemente de la maquinaria y la tecnología, son las personas las que pueden hacer que una empresa tenga éxito.

Consideramos que como psicólogos, podemos contribuir a que las personas crezcan en lo personal y en lo profesional, pero no sólo eso, sino también ayudar a las mismas a que tengan una mejor interacción con el medio ambiente, y participar en el desarrollo de sociedades y países.

Entendemos que todo trabajo dentro de una organización, requiere de un trabajo multidisciplinario en el que cada profesión realiza su aportación para que el personal, la organización, sociedad y país crezcan de manera sistemática, no hay que pensar en que los psicólogos somos los mejores sino más bien en que debemos prepararnos más cada día y diversificar nuestro conocimiento. Por eso es muy importante que en nuestra formación académica nos brinden el mayor número de herramientas posibles para poder responder a las demandas del mercado laboral actual. Es aquí en donde propongo que se lleve a cabo una revisión de los planes y programas de la carrera de Psicología en todas las universidades en las que se imparte, y se analice, si es que los alumnos que egresan actualmente cuentan con el perfil y las competencias requeridas, definidas en el capítulo 4, para ser contratados por una organización.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ardila, R. **La profesión del psicólogo**. México, D.F. Ed. Trillas
2. Arias, G. F. (1986). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas,
3. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (1998). **Construyendo Organizaciones de Clase Mundial**. Proyección Humana, 10(115), México, D.F.: Autor.
4. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2000). **La Selección por competencias como suma al capital humano**. Proyección Humana, 10(122), México, D.F.: Autor.
5. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2001). **Midiendo el valor agregado en Recursos Humanos**. Proyección Humana, 11(128), México, D.F.: Autor.
6. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2001). **Los nuevos desafíos del director de recursos humanos**. Proyección Humana, 12(140), México, D.F.: Autor.
7. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2001). **Capacitación por competencias o desarrollo de las competencias y su impacto en el Balanced Score Card**. Proyección Humana, 12(140), México, D.F.: Autor.
8. Avantel (S/A). **Competencias Laborales**. (En red). Disponible en: [www.avantel.net/~aprende/mcompe.htm](http://www.avantel.net/~aprende/mcompe.htm).
9. Barreda, R. (2000). **Escenarios de RH en el nuevo milenio**. Capital Humano, 2(2).
10. Benavides, E. O. (2002). **Competencias y competitividad**. Colombia: McGraw Hill. Bogotá, Colombia.

11. Boeninger, E. (1999). Gobernabilidad y equidad: dos requisitos básicos para el desarrollo sostenido. En: Emmerij, E., Núñez del Arco, J. ***El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI***. (493-521). México, D.F.: Banco Interamericano de Desarrollo.
12. Boutler, N. D., M. Hill, J. (1996). ***People and Competencies***. The Route to Competitive Advantage. London, England.: Kogan Page. Hay/McBer.
13. Bueno, C. E. ***Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual***. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
14. Castellanos, E. (2000). ***Evaluación del capital humano por competencias***. Proyección Humana, 10 (125), 28-30.
15. Chávez, S. G. y García, T. Y. (2003). ***Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales***. Aplicación del Análisis Crítico de Competencias Laborales (ACCL). Panorama Editorial, México, D.F.
16. CINTERFOR (1999). ***Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral***. (En red). Disponible en: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy).
17. Competencia Laboral (1997). ***El Modelo de Certificación de Competencia Laboral***. Estado actual y perspectivas. Competencia Laboral, 1 (3).
18. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1997). ***La normalización en México, hoy***. Competencia Laboral 1 (2).
19. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1997). ***Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral***. México, D.F. Autor.
20. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1999). ***Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, Innovar y Competir***. México, D.F.: Autor.

21. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2000). **Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)**. México, D.F.: Autor.
22. Días, V. L. (1999) **Psicología del Trabajo y las Organizaciones**. Concepto, Historia y Método. Editorial Resma, S.L.
23. Díaz, V. L. (1999). **Psicología del Trabajo y las organizaciones**. Concepto, Historia y Método. Editorial Resma.
24. Dunnette, M. D., Kirchner, W. K. (1979). **Psicología Industrial**. Ed. Trillas México, D.F.
25. De la Iglesia, G. (2005). **La ventaja de la formación interdisciplinaria**. (En red). Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
26. Emmerij, L., Núñez del Arco, J. (1998). **El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI**. Banco Interamericano de Desarrollo.
27. Esser, K. (1999). Ventaja competitiva nacional e integración regional en América Latina. En: **Competencia Global y libertad de acción nacional**. Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela. 243-265.
28. Fernández, I., Baeza, W. R. (2005). **Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas**. Artículo en página Web GestioPolis, México, D.F. (En red). Disponible en: [www.gestiopolis.com.mx](http://www.gestiopolis.com.mx)
29. Fundación Chile. (2005). **Programa Competencias Laborales**. Gestión por competencias en empresas. [www.competencialaboral.cl](http://www.competencialaboral.cl)
30. Furnham (2001) **Psicología Organizacional**. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford University Press, S.A. de C.V. México, D.F.
31. García, C. E. (2002) **Capacitación y conocimiento: hacia un sistema integral de formación**. Proyección Humana, 12 (140) 140.

32. Gil, R. F., María, A. C. (2003). **Introducción a la Psicología de las Organizaciones**. Psicología y Educación Alianza Editorial.
33. Gil, S. (2000). **E-learning, expectativas en la capacitación del personal**. En Proyección Humana, 10 (126), 8-12.
34. Gil, S. (2001). **Arquitectura organizacional basada en competencias laborales**. Proyección Humana, 11 (127), 10-16.
35. Goleman, D. (1996). **Inteligencia Emocional**. Editorial Kairos, S.A. de C.V. Barcelona, España.
36. Gonczi, A. (1997). **Formación basada en competencia laboral**. OIT/CINTEFOR.
37. Grados, J., Beutelspacher, O., Castro, M.A. (1997). **Calificación de Méritos**. Evaluación de competencias laborales. México, D.F.: Editorial Trillas. 161-172.
38. Grasa, S. P. L. (2000). **Experiencias Académicas de Selección por Competencias**. El caso del ITESM-CEM. Revista Proyección Humana, Año 10, No.122, 8-11.
39. Harrsch, C. (1998). **Identidad del psicólogo**. Addison Wesley Longman de México Cabalina, .S.A de C.V.
40. Hernández, L. E. (2000). **La competitividad industrial en México**. Plaza y Valdéz Editores / Universidad Metropolitana.
41. Hernández, M. S. (2004) **Curso Evaluación 360º**. Sociedad de Psicología Aplicada, A.C. México. D.F.
42. Hirsch, J. (2000). **Globalización, capital y Estado**. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México, D.F. 83-93
43. Huber, G. P. (1991). **Organizational learning: the contributing processes and the literatures**. Organization Science, vol. 2, (1). 88-115.
44. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Eds.). (1997). **Formación basada en competencia laboral**. Cinterfor/OIT, México, D.F.

45. Quezada, M. H. **Identificación de competencias: Modelos.** (En red).  
Disponible en: <http://qmasociados.netfirms.com>
46. Ianni, O. (1999). **La sociedad global.** México. Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. D.F. y España. (01-43).
47. Ibarra, A. (1997). **Formación basada en competencia laboral.** OIT/CINTEFOR.
48. Ibarra, A. (1998). **El desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México.** Ponencia presentada en el Encuentro Andino de Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá.
49. Ibarra, A. A. E. (1997) **Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral.** Art. 504. (En red). Disponible en: [www.yturralde.comyturralde.com](http://www.yturralde.comyturralde.com)
50. INEM. **Metodología para la ordenación de la Formación Profesional Ocupacional.** Madrid. (1997).
51. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (S/A). **El aporte de la psicología laboral a los procesos de mejora continua.** (En red). Disponible en: <http://lpo.mty.itesm.mx/quees.html>
52. Jofrè, V. A. (S/A). **Enfoques Gerenciales Modernos.** En prensa. (En red).  
Disponible en <http://www.itcr.ac.cr/carreras/maetec/articulo.htm>
53. Lara, R. A. A. (1998). **Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas.** México, D.F. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. (19-35, 199-245).
54. Lasida, J. (1998). Competencia Laborales: *Un instrumento de diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo.* En: **I Seminario Organización y Gestión de proyectos de Formación Profesional basada en competencias.** IBERFOP. (En red). Disponible en: [www.oei.org.co/iberfop/uruguay1.htm](http://www.oei.org.co/iberfop/uruguay1.htm).
55. Mertens, L. (1996). **“Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”** CINTERFOR/OIT. Montevideo.

56. Lucia, A. D., Lepsinger, Richard (1999). ***The Art and Science of Competency Models***. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco Jossey-Bass/Peiffer.
57. Martín, G. J., Rubio, V. S., Lillo, J. J. ***Qué es la Psicología del Trabajo***. Ed. Biblioteca Nueva, S.D. Madrid, 2003. Págs. 19-80.
58. Mercer, W. M. (2003). ***Competencias, Rendimiento y Retribución***. (En red). Disponible en: [www.mercer.com.mx](http://www.mercer.com.mx)
59. Mertens, L (S/A) ***Estrategias de Productividad, Recursos Humanos y Competencia Laboral***. CONOCER /OIT. México, D.F.
60. Mertens, L. (1996). ***Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos***. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basadas en competencia laboral: situación actual y perspectivas" Guanajuato, México.
61. Mertens, L. (1997). ***Estrategias de Productividad, Recursos Humanos y Competencia Laboral***. CONOCER. México, D.F.
62. Mertens, L. (1997). ***Reestructuración Productiva y Mercado de Trabajo: El Reto de la Competencia Laboral***. CONOCER. México, D.F.
63. Mertens, L. (1997). ***La Transferibilidad de las Nuevas Competencias en Empresas Innovadoras***. CONOCER. OIT, México, D.F.
64. Moloney, K. (1998). ***¿Es suficiente con las competencias?***. Training and Development Digest.
65. Mourtet, E. (2000). ***Evaluación del desempeño del personal***. Revista Proyección Humana, 10, (126). 52-55
66. Muchinsky, Paul. ***Psicología Aplicada al Trabajo***. Sexta Edición. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Copyright, 2002. 5-21.
67. Nava, A. R. (2001). ***La nueva visión de personas ante la competitividad global***. (En red). Disponible en: [www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx)

68. Nava, A. R. (2001). **Las capacidades personales deben ser y hacer la diferencia competitiva en las empresas del nuevo milenio.** (En red). Disponible en: [www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx)
69. Oficina Internacional del Trabajo (1997). **Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas.** México, D.F. OIT, CONOCER.
70. OIT (1997). **Formación basada en competencia laboral.** México, D.F.: Autor.
71. OIT (1999). **Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos.** (En red). Disponible en: [www.oit.com](http://www.oit.com).
72. OIT (1999). **Gestión de Recursos Humanos por Competencias.** Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (En red). Disponible en: [www.oit.com](http://www.oit.com).
73. Palacios, R. J. (2003). **Viaje al centro del negocio.** Revista Mundo Ejecutivo, Febrero. México, D.F. 72-75.
74. Paredes, P. C. (1998) **Competencias Laborales: Principal activo en las empresas del Tercer Milenio.** Revista Proyección Humana, 10 (115), pp. 4-11.
75. Peiró, S. J. M. y Prieto, Alonso F. **Tratado de Psicología del Trabajo.** Volumen 1: Actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis, S.A. e C.V. Madrid, 1996. 29-34.
76. Pérez, E.D. (2000). Historia del pensamiento económico. En: **Economía en el pensamiento, la realidad y la acción.** (343-383). México, D.F.: Ediciones Macchi.
77. Pigueron, H. G. (1996). **La Empresa de Clase Mundial. Guía para la participación en la Nueva Economía sin Fronteras.** México, D.F. Grupo Editorial Iberoamérica.
78. Porter, M. E. (1991). **La ventaja competitiva de las naciones. Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e Instituciones.** Plaza & Janes, México, D.F.

79. Rodríguez, E. M. (1992). ***Psicología de la Organización***. Manual de seminarios vivenciales. Ed. Trillas, México, D.F.
80. Rodríguez, E. M. (1992). ***Psicología de la Organización. Manual de seminarios vivenciales***. México, D.F. Editorial Trillas.
81. Santamaría, J. (2001) ***¿Qué es la globalización?***. Venezuela Analítica Editores. (En red). Disponible en: [www.analitica.com](http://www.analitica.com).
82. Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Casos Piloto (SIMECAP) (S/A). ***Reporte Final***. Tomo I. Enfoque Empresarial, S.A. de C.V.
83. Spector, P. E. (2002). ***Psicología industrial y organizacional***. Investigación y Práctica. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F.- SantaFè de Bogotá.
84. Valle, C. R. (1995). ***La gestión estratégica de los recursos humanos***. Addison Wesley Iberoamericana.
85. Valle, C. R. (1995). ***La gestión estratégica de los recursos humanos***. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
86. Villarreal, R. (2003). ***Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo***. Entrevista realizada en el programa de radio Monitor FM 88.1. México, D.F.
87. Whittaker, J., y Whittaker, S. (1985). ***Introducción a la Psicología***. México, D.F. Editorial Interamericana.

Sitio de Internet:

[www.elcreador.com](http://www.elcreador.com) 2000.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ardila, R. **La profesión del psicólogo**. México, D.F. Ed. Trillas
2. Arias, G. F. (1986). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas,
3. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (1998). **Construyendo Organizaciones de Clase Mundial**. Proyección Humana, 10(115), México, D.F.: Autor.
4. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2000). **La Selección por competencias como suma al capital humano**. Proyección Humana, 10(122), México, D.F.: Autor.
5. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2001). **Midiendo el valor agregado en Recursos Humanos**. Proyección Humana, 11(128), México, D.F.: Autor.
6. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2001). **Los nuevos desafíos del director de recursos humanos**. Proyección Humana, 12(140), México, D.F.: Autor.
7. Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (2001). **Capacitación por competencias o desarrollo de las competencias y su impacto en el Balanced Score Card**. Proyección Humana, 12(140), México, D.F.: Autor.
8. Avantel (S/A). **Competencias Laborales**. (En red). Disponible en: [www.avantel.net/~aprende/mcompe.htm](http://www.avantel.net/~aprende/mcompe.htm).
9. Barreda, R. (2000). **Escenarios de RH en el nuevo milenio**. Capital Humano, 2(2).
10. Benavides, E. O. (2002). **Competencias y competitividad**. Colombia: McGraw Hill. Bogotá, Colombia.

11. Boeninger, E. (1999). Gobernabilidad y equidad: dos requisitos básicos para el desarrollo sostenido. En: Emmerij, E., Núñez del Arco, J. ***El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI***. (493-521). México, D.F.: Banco Interamericano de Desarrollo.
12. Boutler, N. D., M. Hill, J. (1996). ***People and Competencies***. The Route to Competitive Advantage. London, England.: Kogan Page. Hay/McBer.
13. Bueno, C. E. ***Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual***. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
14. Castellanos, E. (2000). ***Evaluación del capital humano por competencias***. Proyección Humana, 10 (125), 28-30.
15. Chávez, S. G. y García, T. Y. (2003). ***Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales***. Aplicación del Análisis Crítico de Competencias Laborales (ACCL). Panorama Editorial, México, D.F.
16. CINTERFOR (1999). ***Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral***. (En red). Disponible en: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy).
17. Competencia Laboral (1997). ***El Modelo de Certificación de Competencia Laboral***. Estado actual y perspectivas. Competencia Laboral, 1 (3).
18. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1997). ***La normalización en México, hoy***. Competencia Laboral 1 (2).
19. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1997). ***Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral***. México, D.F. Autor.
20. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1999). ***Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, Innovar y Competir***. México, D.F.: Autor.

21. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2000). **Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)**. México, D.F.: Autor.
22. Días, V. L. (1999) **Psicología del Trabajo y las Organizaciones**. Concepto, Historia y Método. Editorial Resma, S.L.
23. Díaz, V. L. (1999). **Psicología del Trabajo y las organizaciones**. Concepto, Historia y Método. Editorial Resma.
24. Dunnette, M. D., Kirchner, W. K. (1979). **Psicología Industrial**. Ed. Trillas México, D.F.
25. De la Iglesia, G. (2005). **La ventaja de la formación interdisciplinaria**. (En red). Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
26. Emmerij, L., Núñez del Arco, J. (1998). **El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI**. Banco Interamericano de Desarrollo.
27. Esser, K. (1999). Ventaja competitiva nacional e integración regional en América Latina. En: **Competencia Global y libertad de acción nacional**. Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela. 243-265.
28. Fernández, I., Baeza, W. R. (2005). **Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas**. Artículo en página Web GestioPolis, México, D.F. (En red). Disponible en: [www.gestiopolis.com.mx](http://www.gestiopolis.com.mx)
29. Fundación Chile. (2005). **Programa Competencias Laborales**. Gestión por competencias en empresas. [www.competencialaboral.cl](http://www.competencialaboral.cl)
30. Furnham (2001) **Psicología Organizacional**. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford University Press, S.A. de C.V. México, D.F.
31. García, C. E. (2002) **Capacitación y conocimiento: hacia un sistema integral de formación**. Proyección Humana, 12 (140) 140.

32. Gil, R. F., María, A. C. (2003). **Introducción a la Psicología de las Organizaciones**. Psicología y Educación Alianza Editorial.
33. Gil, S. (2000). **E-learning, expectativas en la capacitación del personal**. En Proyección Humana, 10 (126), 8-12.
34. Gil, S. (2001). **Arquitectura organizacional basada en competencias laborales**. Proyección Humana, 11 (127), 10-16.
35. Goleman, D. (1996). **Inteligencia Emocional**. Editorial Kairos, S.A. de C.V. Barcelona, España.
36. Gonczi, A. (1997). **Formación basada en competencia laboral**. OIT/CINTEFOR.
37. Grados, J., Beutelspacher, O., Castro, M.A. (1997). **Calificación de Méritos**. Evaluación de competencias laborales. México, D.F.: Editorial Trillas. 161-172.
38. Grasa, S. P. L. (2000). **Experiencias Académicas de Selección por Competencias**. El caso del ITESM-CEM. Revista Proyección Humana, Año 10, No.122, 8-11.
39. Harrsch, C. (1998). **Identidad del psicólogo**. Addison Wesley Longman de México Cabalina, .S.A de C.V.
40. Hernández, L. E. (2000). **La competitividad industrial en México**. Plaza y Váidez Editores / Universidad Metropolitana.
41. Hernández, M. S. (2004) **Curso Evaluación 360º**. Sociedad de Psicología Aplicada, A.C. México. D.F.
42. Hirsch, J. (2000). **Globalización, capital y Estado**. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México, D.F. 83-93
43. Huber, G. P. (1991). **Organizational learning: the contributing processes and the literatures**. Organization Science, vol. 2, (1). 88-115.
44. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Eds.). (1997). **Formación basada en competencia laboral**. Cinterfor/OIT, México, D.F.

45. Quezada, M. H. **Identificación de competencias: Modelos.** (En red).  
Disponible en: <http://qmasociados.netfirms.com>
46. Ianni, O. (1999). **La sociedad global.** México. Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. D.F. y España. (01-43).
47. Ibarra, A. (1997). **Formación basada en competencia laboral.** OIT/CINTEFOR.
48. Ibarra, A. (1998). **El desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México.** Ponencia presentada en el Encuentro Andino de Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá.
49. Ibarra, A. A. E. (1997) **Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral.** Art. 504. (En red). Disponible en: [www.yturralde.comyturralde.com](http://www.yturralde.comyturralde.com)
50. INEM. **Metodología para la ordenación de la Formación Profesional Ocupacional.** Madrid. (1997).
51. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (S/A). **El aporte de la psicología laboral a los procesos de mejora continua.** (En red). Disponible en: <http://lpo.mty.itesm.mx/quees.html>
52. Jofrè, V. A. (S/A). **Enfoques Gerenciales Modernos.** En prensa. (En red).  
Disponible en <http://www.itcr.ac.cr/carreras/maetec/articulo.htm>
53. Lara, R. A. A. (1998). **Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas.** México, D.F. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. (19-35, 199-245).
54. Lasida, J. (1998). Competencia Laborales: *Un instrumento de diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo.* En: **I Seminario Organización y Gestión de proyectos de Formación Profesional basada en competencias.** IBERFOP. (En red). Disponible en: [www.oei.org.co/iberfop/uruguay1.htm](http://www.oei.org.co/iberfop/uruguay1.htm).
55. Mertens, L. (1996). **“Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”** CINTERFOR/OIT. Montevideo.

56. Lucia, A. D., Lepsinger, Richard (1999). ***The Art and Science of Competency Models***. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco Jossey-Bass/Peiffer.
57. Martín, G. J., Rubio, V. S., Lillo, J. J. ***Qué es la Psicología del Trabajo***. Ed. Biblioteca Nueva, S.D. Madrid, 2003. Págs. 19-80.
58. Mercer, W. M. (2003). ***Competencias, Rendimiento y Retribución***. (En red). Disponible en: [www.mercer.com.mx](http://www.mercer.com.mx)
59. Mertens, L (S/A) ***Estrategias de Productividad, Recursos Humanos y Competencia Laboral***. CONOCER /OIT. México, D.F.
60. Mertens, L. (1996). ***Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos***. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basadas en competencia laboral: situación actual y perspectivas" Guanajuato, México.
61. Mertens, L. (1997). ***Estrategias de Productividad, Recursos Humanos y Competencia Laboral***. CONOCER. México, D.F.
62. Mertens, L. (1997). ***Reestructuración Productiva y Mercado de Trabajo: El Reto de la Competencia Laboral***. CONOCER. México, D.F.
63. Mertens, L. (1997). ***La Transferibilidad de las Nuevas Competencias en Empresas Innovadoras***. CONOCER. OIT, México, D.F.
64. Moloney, K. (1998). ***¿Es suficiente con las competencias?***. Training and Development Digest.
65. Mourtet, E. (2000). ***Evaluación del desempeño del personal***. Revista Proyección Humana, 10, (126). 52-55
66. Muchinsky, Paul. ***Psicología Aplicada al Trabajo***. Sexta Edición. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Copyright, 2002. 5-21.
67. Nava, A. R. (2001). ***La nueva visión de personas ante la competitividad global***. (En red). Disponible en: [www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx)

68. Nava, A. R. (2001). **Las capacidades personales deben ser y hacer la diferencia competitiva en las empresas del nuevo milenio.** (En red). Disponible en: [www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx)
69. Oficina Internacional del Trabajo (1997). **Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas.** México, D.F. OIT, CONOCER.
70. OIT (1997). **Formación basada en competencia laboral.** México, D.F.: Autor.
71. OIT (1999). **Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos.** (En red). Disponible en: [www.oit.com](http://www.oit.com).
72. OIT (1999). **Gestión de Recursos Humanos por Competencias.** Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (En red). Disponible en: [www.oit.com](http://www.oit.com).
73. Palacios, R. J. (2003). **Viaje al centro del negocio.** Revista Mundo Ejecutivo, Febrero. México, D.F. 72-75.
74. Paredes, P. C. (1998) **Competencias Laborales: Principal activo en las empresas del Tercer Milenio.** Revista Proyección Humana, 10 (115), pp. 4-11.
75. Peiró, S. J. M. y Prieto, Alonso F. **Tratado de Psicología del Trabajo.** Volumen 1: Actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis, S.A. e C.V. Madrid, 1996. 29-34.
76. Pérez, E.D. (2000). Historia del pensamiento económico. En: **Economía en el pensamiento, la realidad y la acción.** (343-383). México, D.F.: Ediciones Macchi.
77. Pigueron, H. G. (1996). **La Empresa de Clase Mundial. Guía para la participación en la Nueva Economía sin Fronteras.** México, D.F. Grupo Editorial Iberoamérica.
78. Porter, M. E. (1991). **La ventaja competitiva de las naciones. Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e Instituciones.** Plaza & Janes, México, D.F.

79. Rodríguez, E. M. (1992). ***Psicología de la Organización***. Manual de seminarios vivenciales. Ed. Trillas, México, D.F.
80. Rodríguez, E. M. (1992). ***Psicología de la Organización. Manual de seminarios vivenciales***. México, D.F. Editorial Trillas.
81. Santamaría, J. (2001) ***¿Qué es la globalización?***. Venezuela Analítica Editores. (En red). Disponible en: [www.analitica.com](http://www.analitica.com).
82. Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Casos Piloto (SIMECAP) (S/A). ***Reporte Final***. Tomo I. Enfoque Empresarial, S.A. de C.V.
83. Spector, P. E. (2002). ***Psicología industrial y organizacional***. Investigación y Práctica. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F.-SantaFè de Bogotá.
84. Valle, C. R. (1995). ***La gestión estratégica de los recursos humanos***. Addison Wesley Iberoamericana.
85. Valle, C. R. (1995). ***La gestión estratégica de los recursos humanos***. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
86. Villarreal, R. (2003). ***Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo***. Entrevista realizada en el programa de radio Monitor FM 88.1. México, D.F.
87. Whittaker, J., y Whittaker, S. (1985). ***Introducción a la Psicología***. México, D.F. Editorial Interamericana.

Sitio de Internet:

[www.elcreador.com](http://www.elcreador.com) 2000.