



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“COMPETENCIA LABORAL COMO MÉTODO  
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN  
EL H. AYUNTAMIENTO DE VERACRUZ”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**VIRIDIANA RODRÍGUEZ LÓPEZ**

**Director de Tesis:**  
LAE. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

**Revisor de Tesis:**  
LAE. Y M.A. SANDRA LUZ  
HOLZHEINER VELA

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Justificación .....	4
1.3 Objetivos .....	5
1.4 Hipótesis .....	5
1.5 Variables .....	6
1.6 Definición de variables .....	6
1.7 Tipo de estudio.....	6
1.8 Tipo de diseño.....	7
1.9 Población y Muestra.....	7
1.10 Instrumentos de Medición .....	7
1.11 Recopilación de Datos .....	8
1.12 Proceso .....	8
1.13 Procedimiento .....	8
1.14 Análisis de Datos .....	9
1.15 Importancia del Estudio.....	9
1.16 Limitaciones del Estudio.....	10

#### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 El origen de las competencias .....	11
2.1.1 La llegada del enfoque de competencia laboral .....	14
2.1.2 Que son las competencias .....	18

2.1.3 Por qué competencias.....	21
2.2 La gestión de recursos humanos por competencias .....	32
2.2.1 Diferencia entre conocimiento habilidad y competencia .....	36
2.2.2 Beneficios de usar las competencias dentro de las organizaciones .....	38
2.2.3 Competencias gerenciales .....	40
2.2.4 Diferentes tipos de competencias .....	43
2.2.5 Formatos que se usan.....	44
2.3 Desarrollo de una estructura de competencia.....	46
2.3.1 Qué es entrevistar por competencias.....	47
2.3.2 Evaluación de las competencias .....	47
2.3.3 Uso de las competencias en beneficio del personal .....	48
2.3.4 Uso de las competencias en beneficio de la organización .....	52
2.4 Consejo de Normalización y Certificación de competencia laboral (CONOCER) .....	62
2.5 Productividad y competencia laboral.....	69

### **CAPÍTULO III RESULTADOS**

3.1 Cuestionario para el desarrollo de competencias .....	72
3.1.1 Instrucciones.....	72
3.1.2 Clasificación e interpretación .....	78
3.1.3 Interpretaciones generales.....	83
3.1.4 Puntuaciones de competencias gerenciales para gerentes y estudiantes ..	84
3.2 Cuestionario aplicado a estudiantes del último semestre de la licenciatura en administración.....	85
3.2.1 Perfil general para el desarrollo de competencias (aplicado a los alumnos de nivel superior).....	87
3.3 Gráficas de resultados de los funcionarios del H. Ayuntamiento de Veracruz	90
3.4 Comparación de los tres funcionarios del H. Ayuntamiento de Veracruz.....	96

### **CAPÍTULO IV**

4.1 Conclusiones.....	105
4.2 Sugerencias .....	107

### **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo radica en mostrar, la manera en como benefician el implantar las competencias laborales como una estrategia para aumentar la productividad dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz y a su vez, lograr que se utilice este modelo como una forma de seleccionar y contratar, a aquellas personas interesadas en ocupar un puesto dentro de dicha institución.

Se debe entender por competencia laboral todo un cúmulo de conocimientos, aptitudes, valores, habilidades, y destrezas con las que cuenta una persona. Cuando se solicita personal se toma en cuenta una serie de requisitos que debe cumplir como mínimo la persona para ocupar el puesto, y las competencias son aquellas que establece la propia empresa como requisitos que tenga el aspirante. El presente trabajo constara de cuatro capítulos.

El capítulo I hace referencia a la metodología de la investigación, iniciando con detención de un problema de productividad en el trabajo, se plantearon un objetivo general como elemento guía para determinar la hipótesis y las variables que son sujetos de estudio, análisis y medición para mejorar el desempeño de las competencias laborales.

El capítulo II es el marco teórico donde se desarrollan los temas como la administración con un enfoque de competencias sustentado en las competencias

administrativas. Y a su vez se aborda el tema de la educación basada en competencias.

El capítulo III se demuestra los resultados obtenidos por medio de la aplicación de un cuestionario a estudiantes del último semestre de la licenciatura en administración y al personal del área de servicios administrativos del H. ayuntamiento de Veracruz.

En el capítulo IV se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación realizado y dar una recomendación de por qué es importante que adopten el modelo de competencias para mejorar el desempeño del personal y por consecuencia la productividad.

# **CAPITULO I**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO**

La problemática radica en que en el H. Ayuntamiento de Veracruz, el manejar las competencias laborales como un método para aumentar la productividad, es casi inexistente. Debido a que en las instituciones gubernamentales la gente que labora, no siempre tiene el nivel de estudios a requerir por el puesto, al afectar así la productividad y la calidad en el servicio que se debe brindar.

Para conocer mejor la importancia de las competencias laborales, se debe comprender como, el desempeño efectivo de los trabajadores; a través de los conocimientos como el nivel educativo, el grado de especialización, habilidades, capacitación, la actitud, el nivel de motivación, y las características personales a requerir por un puesto.

Al comprender lo anterior, se puede observar la falta de la competencia laboral dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz, para realizar un trabajo eficiente, y se puede mostrar como las influencias políticas y personales han sido más importantes dentro de las instituciones gubernamentales, que los conocimientos necesarios para un puesto y la falta adecuada de capacitación que se debe brindar a los trabajadores. Esto permite plantear la siguiente pregunta ¿Las competencias laborales incrementará la productividad dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La finalidad es brindar información útil para el mejor desempeño en empresas gubernamentales, al mostrar la relación que se presenta entre la competencia laboral y la productividad.

Se basa principalmente en contar con personal altamente capacitado para cada puesto, con los conocimientos, habilidades, valores, aptitudes y la experiencia y la capacitación que le brindará la empresa para mejorar el desempeño, donde realizará el trabajo.

También se espera que sirva como base para contratar y seleccionar mejor a su personal y que estén dispuestos a brindar capacitación según el tipo de trabajo y sus requerimientos.

Y para los trabajadores que sirva para motivar e inducirlos a buscar una mejor preparación para lograr un mejor desempeño laboral y el asenso profesional.



### **1.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la competencia laboral como método para aumentar la productividad dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❖ Recabar la información necesaria para llevar a cabo el análisis de la problemática respecto a la competencia laboral.
- ❖ Utilizar técnicas como la observación y la entrevista para realizar el estudio.
- ❖ Ilustrar el utilizar las competencias laborales en el H. Ayuntamiento de Veracruz para mejorar el desempeño en el trabajo.
- ❖ Explicar los factores que influirán en las competencias laborales.
- ❖ Realizar un breve resumen de las conclusiones en base a las técnicas a utilizar.
- ❖ Dar respuesta a la situación planteada, para encontrar la importancia de las competencias laborales.
- ❖ Presentar un informe donde se muestre la conclusión de la situación planteada.

### **1.4 HIPOTESIS**

La contratación por competencias laborales aumentará la productividad dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz.

## **1.5 VARIABLES**

**INDEPENDIENTE:** Contratación por competencias laborales.

**DEPENDIENTE:** Productividad dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz.

## **1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES**

### **VARIABLES CONCEPTUALES:**

Contrato: instrumento utilizado para formalizar la voluntad y el compromiso de las partes; por lo general sirve para la adquisición o venta de productos o como medio para formalizar el empleo de servicios.

Productividad: se refiere al incremento de producción que puede lograrse mediante adiciones en una unidad de alguno de los factores.

### **VARIABLE OPERACIONAL:**

Consiste en la aplicación de un cuestionario de competencias gerenciales que medirán los cinco indicadores tales como: habilidades, valores, conocimiento, aptitudes y destrezas.

## **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

Este trabajo se analizó a través de una investigación descriptiva utilizando la técnica de cuestionarios, realizadas a personas que forman parte del H.

Ayuntamiento de Veracruz, buscando información que mostrara la importancia de las competencias laborales.

### **1.8 TIPO DE DISEÑO**

El estudio que se manejó es de tipo descriptivo, se recabó la información a través de cuestionarios, para ocupar puestos en el H. Ayuntamiento de Veracruz, para comprobar lo planteado en la hipótesis.

### **1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Población: H. Ayuntamiento de Veracruz.

Muestra: Personal del área de Servicios Administrativos.

### **1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario, el cual considera la formulación escrita de una serie de preguntas y sus respectivas respuestas dadas por los sujetos encuestados, que permitió estudiar el hecho propuesto en la investigación y verificar la hipótesis formulada.

### **1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS**

Se aplicaron cuestionarios al personal de Servicios Administrativos, para recabar la información necesaria sobre las competencias laborales del H. Ayuntamiento de Veracruz.

### **1.12 PROCESO**

1. Se solicitó una entrevista con el director de área.
2. Se explicó el objetivo del cuestionario.
3. Se determinó fecha de aplicación del cuestionario.
4. Por último, se analizó la información a través de una base de datos para su interpretación.

### **1.13 PROCEDIMIENTO**

Se llevaron a cabo una serie de pasos, los cuales tuvieron la finalidad de conocer las competencias manejadas dentro del área de servicios administrativos del H. Ayuntamiento de Veracruz, por medio de los cuestionarios anteriormente mencionados. A continuación se enlistan los pasos necesarios para obtener dicha información.

1. Se visitó la oficina de servicios administrativos ubicada dentro del edificio Trigueros, del Puerto de Veracruz.
2. La presentación con la persona encargada de atender al público, explicándole la razón de la visita y solicitando una entrevista con el jefe del área.

3. Durante la presentación con el jefe de área se le dio a conocer el motivo de la visita y se confirmó la fecha en que se haría la siguiente visita para aplicar los cuestionarios al personal de dicha área.
4. Se realizó la segunda visita y se aplicaron los cuestionarios al personal.
5. Una vez contestados los cuestionarios, se evaluaron.
6. Por último se conocieron los resultados y se hizo una última visita para agradecer por la atención prestada y para informar sobre los resultados obtenidos.

#### **1.14 ANÁLISIS DE DATOS**

Se mostró por medio de cuestionarios, que si mejoran las competencias laborales, la productividad y el desempeño del personal dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz, verificando que la hipótesis es correcta.

#### **1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La trascendencia de este trabajo radicó en como puede mejorar el desempeño del personal y los beneficios que se pueden lograr para las instituciones cuando los puestos de trabajo son cubiertos en base a las competencias laborales.

Al contar con personal capacitado y con los conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo, los empleados crecen en su ámbito laboral y se sienten satisfechos con él. A la vez generan un organismo competente, dando como resultado un mejor servicio para la sociedad.

### **1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Dentro del estudio se presentaron, algunas limitantes como lo fueron la falta de tiempo y disponibilidad del personal para contestar el cuestionario por lo que se tuvo que realizar más visitas de las previstas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 EL ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS**

Las distintas formas de evaluar a las personas y su desempeño se remota a los tiempos romanos. Desde entonces, se han ido desarrollando formas de cada vez más complejas, en particular en la milicia (El consejo de Selección de Oficiales Militares, en la década de los 40). Los centros de evaluación y desarrollo se han usado desde entonces para buscar individuos con ciertas cualidades o atributos.

Sin embargo, los fundadores generalmente reconocidos del movimiento moderno de competencias fueron David McClelland y Richard E. Boyatzis, quienes trabajaban para los asesores de administración estadounidenses de Hay-McBear.

Otros han desarrollado competencias desde entonces, por lo que ahora son una herramienta de negocios que se usa en muchas partes.

Las competencias se han desarrollado ampliamente en dos formas:

- Gran parte del trabajo que se lleva a cabo en Estados Unidos se ha concentrado en la identificación de las competencias desplegadas por
- ejecutantes superiores, cuyo propósito es reconocer sus competencias y seleccionar, capacitar o desarrollar de alguna forma otras para emular su conducta.
- En el Reino Unido, las competencias se aplicaron, principalmente en el desarrollo de los estándares de los principales grupos ocupacionales, y el resultado cardinal de esto ha sido el desarrollo de las Calificaciones Vocacionales Nacionales (NVQs, por sus siglas en ingles).

Esto condujo a filosofías discrepantes, dependiendo del enfoque que se prefería. El modelo del Reino Unido se enfoca en la definición de un estándar mínimo por alcanzar, mientras que el modelo de Estados Unidos define lo que un ejecutante superior haría. Los dos son sistemas legítimos y pueden adoptarse de acuerdo con los objetivos de la Organización.

En la actualidad se ha empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral, pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, empieza a tomar mucho auge en la década de los 80's en países como el Reino Unido de la Gran Bretaña, los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia cabe aclarar que este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación basado en las mismas.<sup>1</sup>

El concepto de competencia laboral surgió con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que

---

<sup>1</sup> Argudín, Yolanda, *Educación Basada en Competencias Nociones y Antecedentes*, México, Trillas, 2005, págs. 7-12.



estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

En México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o "competencia" laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La aplicación de competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

El tener personal altamente capacitado, reduce las curvas de entrenamiento en el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico se vería reflejado de una manera muy considerable en ahorros, ya que no se invertiría en la capacitación , si

no iniciar un proceso de trabajo donde desde el primer momento se agregue el valor de este nuevo elemento o trabajador en la productividad del negocio.

La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen.

Las competencias parecen constituir , en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación , las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina, las competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización ,un modo de hacer y un lenguaje común.

### **2.1.1 LA LLEGADA DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL**

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones, requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características,

implica que la empresa también se convierta en un "equipo competente", con base en trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda por capacidades como comprensión, procesamiento y aplicación de un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo, hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. La creciente importancia de los servicios, hace que se demanden competencias como detección de necesidades del cliente, negociación, atención a clientes internos y externos.

Así, la gama de requerimientos sobre el trabajador se ha trasladado desde habilidades manuales al dominio de conocimientos y uso de la inteligencia, desde lo físico a lo virtual, desde habilidades específicas a habilidades de adaptación a diferentes condiciones cambiantes.

Si antes se entendía el trabajo como la aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados.

Se han hecho distintas clasificaciones de competencias: básicas, genéricas, específicas, transversales, técnicas, metodológicas, participativas, sociales, etc.

También, se las ha definido de diversa manera: como listas de tareas desempeñadas en el puesto, como el resultado de ciertos atributos personales (por ej. trabajo en equipo, liderazgo, orientación al cliente) y como la combinación de atributos personales y las tareas a desempeñar por el individuo.

Esta última acepción, refleja mejor la concepción que aquí se busca establecer. En ella, se reconoce que la competencia laboral implica, más que capacidades y conocimientos, la posibilidad de aplicar los saberes que se aprenden como resultado de la experiencia laboral y de la conceptualización y reconceptualización

diaria que la persona lleva a cabo en su trabajo, sumando y mezclando permanentemente nuevas experiencias y aprendizajes.

Entonces, competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que el trabajo supone.

El trabajo competente, incluye la utilización de atributos de las personas como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales buscaban explicar el desempeño en el trabajo.

McClelland logró, confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores, se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, que en las tradicionales descripciones de cargo.<sup>2</sup>

A partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en el mundo en la década de los 80, se puede sostener que comenzó a aplicarse el concepto de competencias. Países como Inglaterra y Australia, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la capacitación laboral, y de este modo mejorar la productividad de su gente como estrategia competitiva.

---

<sup>2</sup> Mills Roger, *El Manual de Competencias Laborales*, México, Panorama, 2007, págs. 18-19.

Se buscó atacar problemas como la inadecuada relación entre programas de capacitación y la realidad de la empresa. Se diagnosticó, que el sistema académico valoraba más la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no que sólo reconociera los conocimientos adquiridos.

Así, la definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente sucede en el lugar de trabajo. En USA, la preocupación por lo que realmente sucede en el puesto de trabajo y por las nuevas demandas que el mercado laboral hace sobre las personas, derivó en el informe SCANS:

El informe SCANS, identificó cinco categorías generales de competencias o competencias transversales (altamente demandadas en sus trabajadores): gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.<sup>3</sup>

### **Competencias transversales.**

**Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

**Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

**Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.

**Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.

---

<sup>3</sup> Argudín, Yolanda, *Educación Basada en Competencias Nociones y Antecedentes*, México, Trillas, 2005, pág.,6.

**Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos. <sup>4</sup>

### 2.1.2 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Competente (adj) - tener una habilidad adecuada, estar calificado apropiadamente, eficaz.

Competencia (s) – poder, habilidad, capacidad (para hacer una tarea, etcétera).

Sin embargo en la década de los 70's, David McClelland y Richard E. Boyatzis de los asesores de administración de Hay-McBer, de Estados Unidos, llevaron a cabo una investigación que condujo a un uso más específico del término competencia que ahora se usa ampliamente en los negocios.

Las definiciones más comunes en los últimos años son:

- Una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un desempeño eficaz y/o superior referenciado como criterio en un trabajo o situación (Spencer 1993).
- Una característica y patrón de conducta mensurable, conocimiento y habilidad que contribuye a un desempeño superior del trabajo (Dubois 1993).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Mills Roger, op. Cit.,. Nota 2, págs. 22-24.

<sup>5</sup> Mills Roger, op.,. Cit.,. Nota 2, pág. 20.

## **Perspectiva de la UNESCO**

Desde la visión de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación se señala que para alcanzar las metas educativas, la educación requiere de que se trace un plan para cambiar o rectificar una situación existente, tarea que comprende las siguientes fases: la intención particular del individuo de actuar (lo que se quiere realizar o edificar en razón del propio crecimiento como persona, lo cual exige una estrecha relación con la ética y de un proyecto de vida situado en el entorno del siglo XXI); estipular previamente los resultados que se quieren obtener y la inversión de esfuerzos en conjunto, de líderes y de una comunidad para alcanzar las metas.

En 1998, la Conferencia Mundial sobre la Educación, celebrada en la sede de la UNESCO, se expresó que es necesario propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de las competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la Sociedad de la información.

Asimismo, señaló que las principales tareas de la educación han estado, y seguirán estando, por medio de las competencias, ligadas a cuatro de sus funciones principales:

- Una generación con nuevos conocimientos (las funciones de la investigación).
- La capacitación de personas altamente calificadas (la función de la educación).
- Proporcionar servicios a la sociedad (la función social).
- La función ética, que implica la crítica social.

La UNESCO (1999) define competencia como:

El conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.

### **Visión de la ANUIES**

A su vez en México, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones a Nivel Superior explica que se busca:

- Un vínculo constante del sector productivo con el sistema educativo el cual no puede estar separado del contexto regional nacional e internacional.
- Una educación vinculada en las metas nacionales y al sector productivo.
- Unir, por medio de la educación en competencias, los diferentes niveles de la educación (básico, medio, medio superior) con la educación superior para que exista una coherencia y articulación.
- Identificar las necesidades del sector productivo.

A partir de estos cuatro puntos, ANUIES define la educación basada en competencias de la siguiente manera:

Se fundamenta en un currículum apoyado en las competencias de manera integral y en la resolución de problemas.

Utiliza recursos que simulen la vida real: análisis y resolución de problemas, que aborda de manera integral; trabajo cooperativo o por equipos, favorecido por tutorías.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Argudín, Yolanda, op. Cit., nota 1, págs. 12-14.



### **2.1.3 ¿POR QUÉ COMPETENCIAS?**

La educación basada en competencias es una nueva orientación educativa que pretende dar respuestas a la sociedad del conocimiento o de la información. Se origina en las necesidades laborales y, por tanto, demanda que la escuela se acerque más al mundo del trabajo; esto es, señala la importancia del vínculo entre las instituciones educativas y el sector laboral. Al cambiar los modos de producción, la educación se ve obligada a cambiar. De esta manera, se plantea la necesidad de proporcionar al estudiante elementos para enfrentar las variables existentes en el contexto del trabajo.

#### **La sociedad de la información: principal antecedente**

Vivimos una época en la cual el conocimiento aplicado a las esferas de la producción, de la distribución y de la gestión está revolucionando las condiciones de la economía, el comercio, las bases de la política, la comunicación cultural mundial y la forma de vida y de consumo de las personas. Este nuevo ciclo ha sido denominado sociedad del conocimiento o de la información, debido a que es la información la que ahora dirige la economía global que está surgiendo.

Asimismo, en el campo de los paradigmas científicos, hay una transformación del tiempo, el espacio y la masa y entramos en un mundo donde rigen las derivadas de estas variables: la velocidad, la interconectividad y lo intangible; un mundo donde el plazo máximo es el tiempo real, la inmediatez; donde lo que era fijo ahora es móvil.

La misma globalización puede ser analizada no sólo desde el punto de vista político o económico, sino como la consecuencia de la reducción de la distancia entre dos puntos diferentes de la Tierra. Esta disminución deviene de la revolución

en las comunicaciones, manifiesta en el acortamiento tanto en el tiempo como en el costo, para unir dos puntos. Así, la reducción más geométrica, en costo y tiempo; del transporte de personas, bienes, voz, imágenes o datos, es la primera causa, aunque no única de la globalización, así como del crecimiento del comercio entre naciones.

La sociedad de la información es el nombre con el que se identifica a la sociedad posindustrial, y alude a una utopía sociocultural en la cual la información se plantea como producción del ser humano, producción en la que participan ampliamente sujeto y grupos. Se supone una transformación radical en la calidad de vida de las poblaciones, concentradas más en la generación de conocimiento científico y tecnológico que en la aplicación del trabajo manual y mecánico, propio de la producción agrícola e industrial.

De modo muy simplificado, se puede decir que esta definición defiende que las comunicaciones, en general, la internet y el comercio electrónico en particular, son herramientas para el desarrollo humano, para el perfeccionamiento de la sociedad y la economía.

- Comunicar siempre tuvo significados positivos. Pero hoy, esta función, alcanza magnitudes impensadas. La comunicación es imprescindible para aprender, para comerciar, para relacionarse con otros.
- Hoy día, las comunicaciones y la tecnología de la información (TIC) tienen un desarrollo cuantitativo de tal orden, que deriva, consecuentemente, en profundos cambios cualitativos.

Esta revolución de la sociedad de la información augura mayores y crecientes niveles de desarrollo humano y una mejor calidad de vida del individuo.

Propone que la tecnología ha de liberar al hombre, en su creatividad y voluntad, abriendo espacios para la ciencia, cultura y el arte, en un contexto de creciente individualización. Esta exaltación de lo individual ocurre no sólo en cada persona sino en el cuerpo social. Presenciamos, junto a la globalización, el incremento de los regionalismos, sean geográficos, lingüísticos, religiosos, étnicos, de estilo de vida o comunidades.

La sociedad de la información trata de una forma específica de organización social mundial en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas e impregnando todas las esferas de actividad, comenzando por las dominantes y alcanzando los objetos y hábitos de la vida cotidiana. Es decir, que en esencia, se trata de una nueva era que tiene a la información como rasgo clave.

Se considera que la sociedad de la información elevará la calidad de vida de todos los sectores sociales y, supone un equilibrio en el acceso informativo y un papel preponderante de los sistemas educativos como responsables de que los sujetos aprendan a aprender y generen conocimiento, en oposición a las formas mecánicas de apropiación informativa. El beneficio que propone se desplaza hacia el conocimiento y la información aplicada a la producción y no a los materiales o al esfuerzo en términos de trabajo u horas hombre empleadas en el trabajo.

### **Principales características de la sociedad de la información.**

- La economía dirigida por conocimientos globales.
- La comunicación como directiva.
- El aprendizaje como fuente de un atributo sostenido y competitivo.

- El conocimiento compartido contra el atesoramiento personal del conocimiento.

La sociedad industrial se sustentaba en el uso de los recursos clásicos de la economía, la sociedad de la información se fundamenta en el capital humano reforzado por las nuevas tecnologías. Hoy el conocimiento se renueva cada cinco años y en ese lapso se genera más información que en todos los cientos de miles de años previos. Esta transformación conduce a que la educación se plantee de manera diferente.

Se advierte que será necesario utilizar nuevos términos y metáforas porque la nueva terminología es un pasaporte necesario para las nacientes perspectivas, los términos anticuados encarcelan nuestro pensamiento dentro de viejos paradigmas y es forzoso mantenerse abierto a los nuevos retos, redireccionar el proceso de planificación existente y desarrollar un género nuevo para aprender/experimentar, guiándose en una visión revolucionaria que permita a las escuelas construir competencias, las competencias necesarias para el dinamismo que requiere la sociedad del conocimiento o de la información, dando por asentado que ahora es imprescindible hacer las cosas de manera diferente.

### Una nueva forma de pensamiento

Pensamiento lineal obsoleto	Nueva concepción del liderazgo, visión y estrategias	Visión del pensamiento estratégico actual
Terminología actual		Nueva terminología, símbolos y metáforas
Visión de un futuro único		Múltiples posibles futuros
Aceptación de la corriente de sucesión		Desarrollo compartido de una visión futura
Incremento en el aprovechamiento		Innovación estratégica

### Competencias y sociedad de la información

El espíritu emprendedor que caracteriza esta nueva época a la que nos hemos venido refiriendo, exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, donde se promueva un liderazgo que coincida con la nueva sociedad, demanda de información tecnológica y del desarrollo de las habilidades que le correspondan, de conocimientos, de conocer las necesidades de la época, de servir e interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una reorganización de los programas existentes y de procesos que ayuden a construir competencias, que no sólo respondan a la educación, sino que, al mismo tiempo, apoyen el desarrollo de la misma sociedad de la información.

Asimismo hoy podemos comprobar cómo el binomio hombre-empresa para su real sustentación exige que la vinculación entre los procesos de educación y

formación, con los procesos de producción de bienes y servicios, se realice de manera pertinente, y atendiendo de manera puntual a los criterios de resolución de problemas y producción de nuevos bienes y/o servicios que fortalezcan la posición de la empresa en el mercado con calidad, productividad y competitividad.

Esto, es la ciencia y la empresa piden inteligencia en lugar de acumulación de saberes, por lo cual los centros educativos también viven una gran transformación, para pasar de ser trasmisores de información a convertirse en centros estimuladores de inteligencia personales.

A los requerimientos anteriores de este binomio, se agrega otra serie de atributos personales como la práctica de los valores éticos y el trabajo en equipo, los cuales pueden integrarse en un listado, que representa el concepto de competencias básicas para un buen desempeño individual y colectivo de cualquier actividad productiva.

Son básicos los siguientes atributos:

- a) Lógica, razonamiento inductivo-deductivo y de simulación; el pensamiento crítico y la capacidad de definir y resolver problemas.
- b) Creatividad y curiosidad.
- c) Trabajo en equipo.
- d) Tratamiento, interpretación y evaluación de la información.
- e) Prácticas multi, inter y transdisciplinarias.
- f) Espíritu de empresa y la capacidad de autodefinición del trabajo.
- g) Práctica ética.
- h) Capacidad de comunicación.
- i) Capacidad de anticipación, el análisis de riesgos, la prospectiva.

En la combinación de ambas las capacidades genéricas y los atributos básicos pueden establecerse lo que llamamos competencias básicas para la sociedad de la información.

Para poder participar en esta nueva era, las instituciones deberán de ser capaces de generar productos de aprendizaje, servicios y experiencias que coincidan con los parámetros en tiempos, responsabilidades, consumos, coherencia y conveniencia de la sociedad de la información. Además, los productos de aprendizaje deberán ser capaces de desplazarse; y para crear estos productos serán necesarias nuevas culturas académicas diferentes a las que ahora existen.

Conviene destacar que la sociedad de la información exige establecer previamente políticas operativas, diseñando un modelo de planeación estratégica del aprendizaje junto con un modelo de administración del aprendizaje.<sup>7</sup>

### **Competencias laborales derivan en competencias educativas**

Países como Inglaterra, Canadá, Australia, Estados Unidos y ahora toda la Unión Europea son pioneros en la aplicación del enfoque de competencia, lo consideran como una herramienta útil para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la educación para que en un futuro también mejoren su economía.

Una primera disposición que llevó a estos países a cambiar mediante el modelo de competencia fue la inadecuada relación existente entre los programas de educación y la realidad de las empresas. A partir de este análisis se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que la aplicación de éstos en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema educativo que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el

---

<sup>7</sup> Mills Roger, op. Cit., nota 2, págs. 20-23.

trabajo y no solamente de adquirir conocimientos. Por ello, a partir de la preocupación por el desempeño de la economía en el mercado mundial, y de la adopción del modelo de las competencias, la definición de éstas señaló la necesidad de incluir en el esquema educativo lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo.

Del mismo modo, en Estados Unidos, donde el interés por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de investigaciones, las cuales propiciaron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de las personas. Esta preocupación, además, dio como resultado la definición de un grupo de competencias incluido en el informe SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills), el cual se presenta a continuación.

El informe SCANS señala:

- Se observó que los conocimientos, habilidades y valores relacionados con una disciplina son aspectos importantes que el estudiante suele llevar consigo al campo de trabajo. Sin embargo, por lo general, los alumnos no estaban preparados o por lo menos no estaban consientes de los valores y habilidades genéricas que habían desarrollado. Entonces se decidió que es fundamental elaborar evaluaciones que permitan al estudiante tomar conciencia de estos logros.
- Se consideró que es necesario que las empresas e instituciones educativas se pongan de acuerdo para que los alumnos se formen en habilidades genéricas correspondientes tanto a la educación como al mundo laboral, ya que proporcionan una plataforma para aprender a aprender, pensar y crear.
- Se advirtió que mucho de lo que los estudiantes aprenden hoy, mañana será obsoleto. En cambio, las habilidades genéricas no envejecen, sino



que, por el contrario, se desarrollan y aumentan, especialmente si se adquieren en un clima liberal de aprendizaje.

El informe SCANS expresa la necesidad de un lenguaje común

Explica que algunas empresas se quejan de la falta de eficiencia y eficacia de los egresados de las escuelas, pero en realidad parte del problema radica en que, al desconocer el lenguaje educativo, no entienden en qué áreas los egresados son o no son capaces. Y viceversa, los profesores desconocen el lenguaje que utiliza el mundo laboral y, por tanto, tienen dificultades para adecuar la formación del estudiante a la práctica en el trabajo. De aquí que se ha señalado que también es importante enfatizar la utilización de un lenguaje común entre las empresas y las instituciones educativas, con el fin de que la educación basada en competencias tenga éxito.

### **Qué solicita el campo laboral de la escuela**

El reporte SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary skills) señala que las competencias laborales requeridas en las empresas pueden relacionarse fácilmente con las competencias que los estudiantes construyen. Así, en su investigación Carnevale, Gainer y Meltzer (1990) identifican siete competencias básicas necesarias en el trabajo.

Competencias Laborales:

- Aprender a aprender.
- En lectura y escritura (para expresarse por escrito y con nuevas tecnologías).

- En comunicación (habilidades para saber escuchar y expresarse oralmente).
- En adaptabilidad (resolución de problemas y pensamiento creativo).
- En autogestión (autoestima, motivación y proyección de metas, servicio, desarrollo profesional).
- En trabajo con grupos (interdisciplinarios, habilidades para negociar y trabajar en equipos).
- En autoridad (habilidades para organizar y de liderazgo).

### **Competencias en la educación**

Por su parte, Chikering y Riser (1993) relacionan estas competencias laborales con las que el alumno debe construir:

- Manejo de emociones.
- Avance de la autonomía a la independencia.
- Madurez en las relaciones interpersonales.
- Establecimiento de la propia identidad.
- Desarrollo de objetivos personales.
- Desarrollo de integridad.

### **Ejemplo de lenguaje laboral utilizando las cuatro competencias básicas identificadas por SCANS**

Autogestión	Constantes prácticas de desarrollo interdisciplinario que permiten ampliar la habilidad personal para contender con los cambios.
Comunicación	Facultad para relacionarse de manera efectiva con una variedad de individuos y grupos para facilitar la obtención, evaluación, integración y la transmisión de la información en diferentes maneras y formas.
Manejo de personas y de tareas	Realizar las tareas por medio de la planeación, organización y coordinación, a través de un control efectivo tanto de las personas como de los recursos.
Movilizar innovaciones y cambios	Conceptualizar, poner en movimiento y manejar los cambios que impliquen una significativa mejora de los actuales modos de realizar las cosas.

Estas cuatro competencias básicas, que inicialmente había identificado SCANS, componen un modelo de las habilidades genéricas necesarias en el campo laboral, a la vez, son un fundamento de la educación permanente. Cada una de las cuatro competencias básicas representa un conjunto de habilidades que se pueden desarrollar en la educación.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Argudín, Yolanda, op. Cit., nota 1, págs. 12-31.

## 2.2 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

### ¿Cómo definir una competencia?

Spencer y Spencer define: competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos innatamente, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficientes a las personas dentro de la organización.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Alles, Martha, *Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias*, 2ª ed., Buenos Aires, Granica, 2006, pág., 59.

## Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción
  - Orientación al logro.
  - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
  - Iniciativa.
  - Búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio
  - Entendimiento interpersonal.
  - Orientación al cliente.
- Competencias de influencia
  - Influencia e impacto.
  - Construcción de relaciones.
  - Conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales
  - Desarrollo de personas.
  - Dirección de personas.
  - Trabajo en equipo y cooperación.
  - Liderazgo.
- Competencias cognoscitivas
  - Pensamiento analítico.
  - Razonamiento conceptual.
  - Experiencia técnica/profesional/de dirección.
- Competencias de eficiencia personal
  - Autocontrol.
  - Confianza en sí mismo.
  - Comportamiento ante los fracasos.
  - Flexibilidad.

### **Las Competencias Laborales**

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de *management* o de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.

La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a su vez, desde los gobiernos de los respectivos países.

El modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), en un documento de 1998, destinado a ser aplicado en ese país. La definición de competencias laborales para este organismo es: capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Dice el mencionado documento: se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona- en su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y sólo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

En otras partes del documento se plantea la necesidad de establecer parámetros comparativos por segmentos de la economía y/o por zonas geográficas. Asimismo, se consigna que la norma se refiere a un trabajador que se ha hecho en la práctica, como es frecuente que suceda en países como los nuestros (los latinoamericanos).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Alles, Martha Alicia, op.,. Cit.,. Nota 9, pág., 63-68.

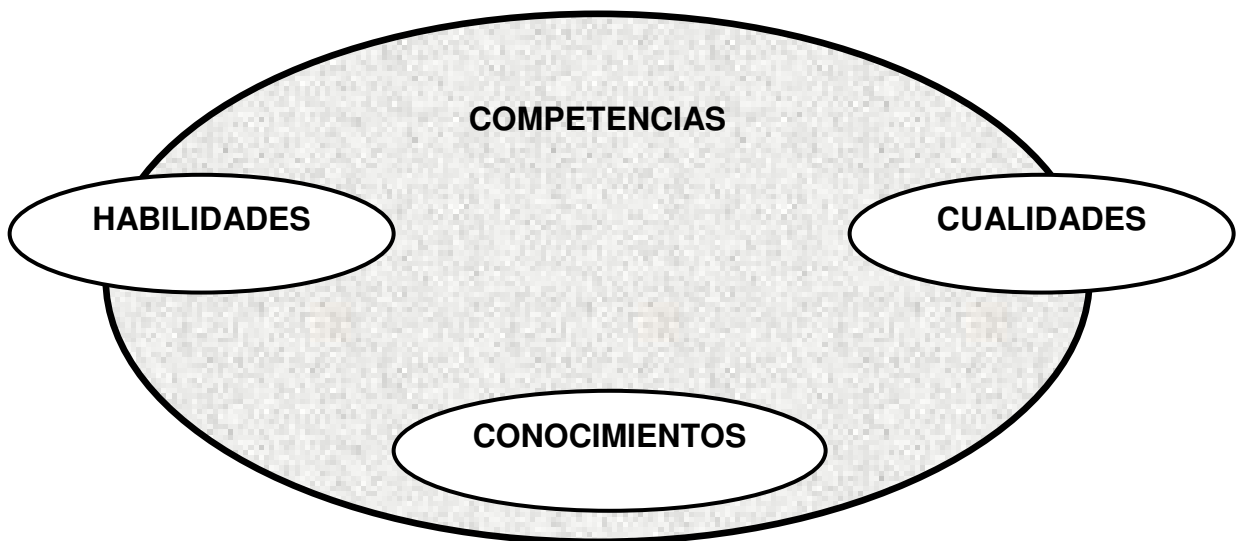
### 2.2.1 DIFERENCIA ENTRE CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y COMPETENCIA

Conocimiento.- información que tiene que aprenderse y recordarse para llevar a cabo un trabajo.

Habilidad.- la aplicación de ese conocimiento de una manera práctica para alcanzar un resultado.

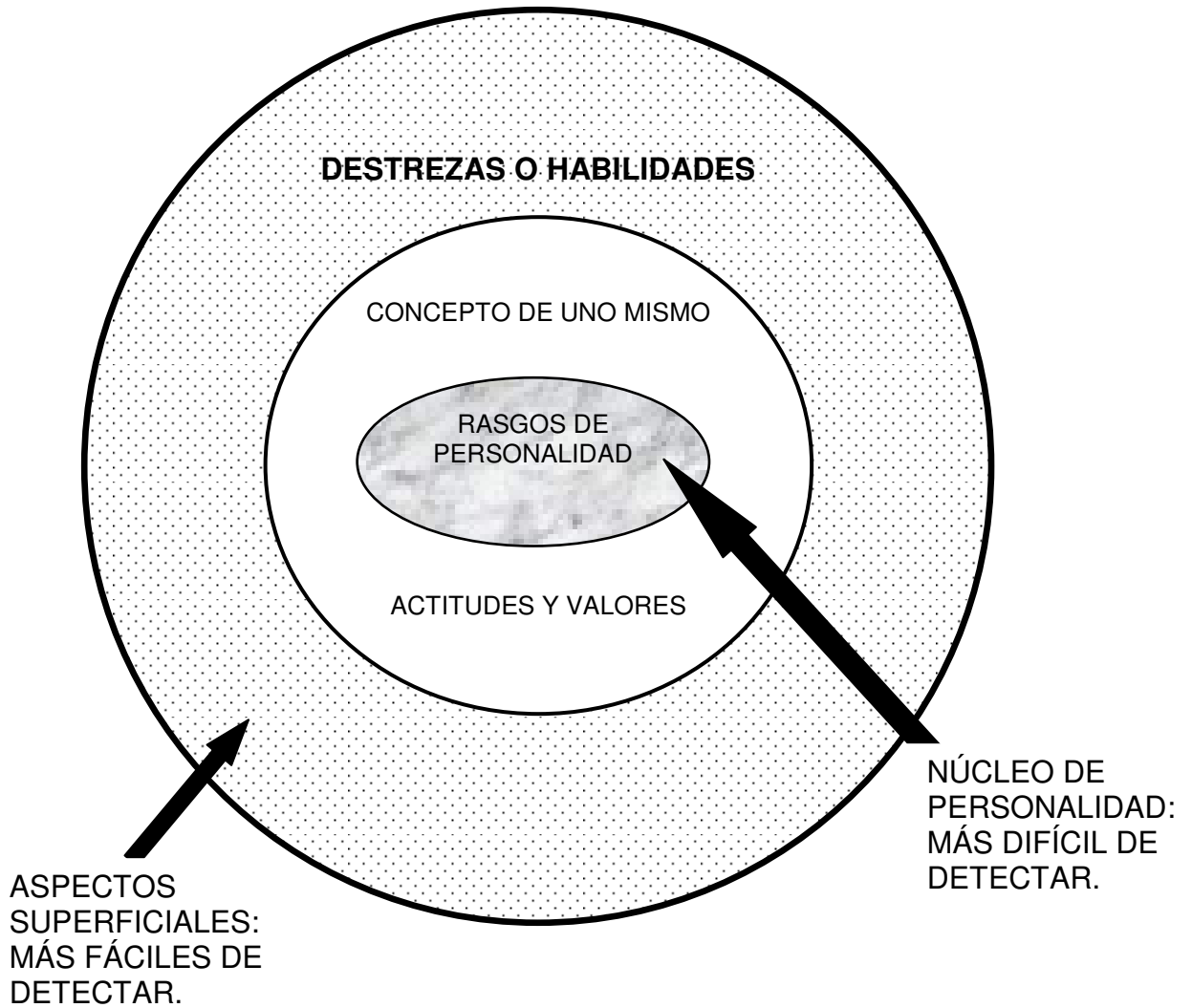
Cualidades.- cada una de las circunstancias o caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas o cosas.

Competencia.- la aplicación de esa habilidad de una forma que dé por resultado el trabajo hecho dentro de un estándar específico. Y lo más importante, la competencia estará definida de manera que incluya varias declaraciones que describan lo bien que el trabajo debe hacerse.





## CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN SU DIFICULTAD DE DETECCIÓN



## **2.2.2 BENEFICIOS DE USAR LAS COMPETENCIAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Casi todas las organizaciones que usan las competencias lo hacen para ayudar a las personas a:

- Tener consistencia en lo que hacen en la organización.
- Asegurarse de que toda la gente reciba el mismo trato.
- Comunicarse con los individuos.
- Mejorar las relaciones con sus accionistas.
- Identificar la manera como pueden mejorar.
- Establecer altos estándares de calidad y desempeño.

### **Para alcanzar la consistencia**

Las organizaciones alcanzan la consistencia y equidad de trato al:

- Asegurarse de que cualquier competencia dada se defina de la misma forma en toda la organización.
- Ayudar a los gerentes y directivos a interpretar y evaluar a su personal con respecto a los mismos estándares definidos y aceptados.
- Usar las competencias para apuntalar sus políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Motivar a la gente a desarrollar las competencias correctas para el éxito.

### **Para comunicarse de manera eficiente**

Las organizaciones utilizan las competencias cuando se comunican con su gente mediante:

- La exposición clara de sus expectativas y los estándares que están buscando.
- La definición de la cultura de la compañía, es decir, “cómo se hacen las cosas aquí”.
- La explicación y comunicación del cambio.
- Llevar a cabo las actividades que permiten capacitar, desarrollar y habilitar a las personas para que se desempeñen bien.
- La transmisión de los valores de la organización en acciones diarias.

Y pueden usar las competencias para:

- Obtener retroalimentación sobre la forma como se está desempeñando la compañía.
- Contribuir a los sistemas de paga relacionada con el desempeño/recompensas.

### **Para elevar el desempeño**

Las organizaciones usan las competencias para mejorar los estándares y elevar el desempeño de la compañía mediante:

- La identificación, desarrollo y reforzamiento de las competencias que están produciendo un desempeño de negocios real.
- La implementación de las evaluaciones de las competencias para identificar los puntos fuertes y los débiles y realizar decisiones estratégicas.

- Cuestionar a los clientes y al personal sobre el desarrollo organizacional por lo tanto, la medición del crecimiento y el progreso.
- El reforzamiento de los valores de la organización.<sup>11</sup>

### **2.2.3 COMPETENCIAS GERENCIALES**

Son conjuntos de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones.

Existen seis tipos de competencias gerenciales:

- Competencia en la comunicación.
- Competencia para la planeación y la administración.
- Competencia en el trabajo en equipo.
- Competencia para la acción estratégica.
- Competencia para la globalización.
- Competencia para el manejo del personal.

#### **Competencia en la comunicación**

Implica escuchar, informar, fomentar canales abiertos y negociar con otros. El flujo de información en una organización es su fuerza vital y para mantener y mejorar su desempeño la información debe fluir libre en forma ascendente, lateral y descendente. La competencia en la comunicación fortalece los cimientos para la administración exitosa.

---

<sup>11</sup> Mills, Roger, op. Cit., nota 2, págs. 13-19.

Es su capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento entre usted y otros.

### **Competencia para la planeación y la administración**

Esta competencia implica la revisión regular y adaptación de las organizaciones para satisfacer las necesidades internas y externas cambiantes y las competencias cambiantes de los empleados. El trabajo se realiza cuando está bien planeado, bien coordinado y bien supervisado. Los gerentes competentes ayudan a establecer metas claras y desafiantes y, cuando surgen problemas, intervienen para ayudar a resolverlos.

Implica decidir cuales tareas necesitan hacerse, determinar cómo pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el progreso para asegurar que se realizan.

### **Competencia en el trabajo en equipo:**

Implica crear un ambiente sano formando relaciones de concesiones recíprocas, esfuerzo por mejorar la comprensión y el respeto mutuos, reconocer las necesidades y sentimientos de otros y manejar el conflicto en forma productiva. Requiere colaboración estrecha y compartir información en forma constante. Realizar tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación.

### **Competencia para la acción estratégica**

Las estrategias son los cursos de acción principales seleccionados y puestos en práctica para lograr metas.

El riesgo acompaña a todas las decisiones estratégicas, pero el gerente competente actúa para diseñar planes de contingencia para minimizar esos riesgos.

Entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados corresponden con ellos.

### **Competencia para la globalización**

Los gerentes competentes permanecen al tanto de tendencias importantes en las naciones, que tienen impactos en sus organizaciones. Diagnostican que tan bien les está yendo en los mercados globales.

Llevar a cabo el trabajo gerencial de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas.

### **Competencia para el manejo del personal**

Los gerentes competentes saben que la conciencia de sí mismo es una posición ventajosa crucial para ver la operación de una organización y su función en ella. La autoidentificación de ventajas y necesidades de desarrollo es un primer paso importante en el proceso de aprender a administrar a otro. Tomar la responsabilidad por su vida en el trabajo y más allá.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Don, Hellriegel, *Administración Un enfoque basado en competencias*, 10ª. Ed., México, Thomson, 2005, págs. 16-25.

## **2.2.4 DIFERENTES TIPOS DE COMPETENCIAS**

Dependiendo de su propósito y sus preferencias, una organización puede crear una serie de competencias (colectivamente conocidas como estructura de competencia) usando algunos tipos distintos de competencias. Por lo general contienen:

### **Competencias centrales**

Son las que dan apoyo a la misión y los valores declarados, y por lo general se aplican a todos los trabajos de la organización.

### **Competencias comunes**

Aquellas otras competencias (no centrales) con una definición común, para usarse en ciertos trabajos en toda la organización (por ejemplo, influencia, conciencia estratégica, liderazgo).

### **Competencias técnicas o específicas a un trabajo**

Son las que se aplican a un grupo particular de “familia” de trabajos (por ejemplo, planificación territorial, programación de software).

## 2.2.5 FORMATOS QUE SE USAN

### Como se ven las competencias

El formato o la apariencia de una competencia dependerá de muchos factores: de qué tipo es, cuántas competencias se encuentran en la estructura, la preferencia individual del redactor, etcétera.

Algunas competencias son muy simples en su diseño y otras son bastante detalladas. Los factores comunes en todo formato de competencia son:

- El título o nombre de la competencia (por ejemplo, trabajo de equipo, enfoque en el cliente, creatividad).
- Varias declaraciones de indicadores de conducta que explican cómo es el desempeño deseado o la conducta eficaz.

Y por lo general habrá:

- Una breve definición de lo que el nombre o título significa: puede tratarse de una definición genérica o una creada por, y específica de, la organización.

### Como se ve una competencia simple

Título: trabajo en equipo.

Definición: esta competencia tiene que ver con las relaciones eficaces y de apoyo dentro del equipo y la manera como sus miembros trabajan juntos para alcanzar metas comunes.

Indicadores de conducta (de conducta eficaz).



- Establece y mantiene buenas relaciones de trabajo; es cooperativa y brinda ayuda cuando se necesita.
- Contribuye de manera activa; se involucra; es voluntario.
- Respeta el esfuerzo y el tiempo de los demás; es puntual y cumplido en las reuniones.
- Comparte el propio conocimiento y experiencia para ayudar a los demás.
- Pide ayuda a otros miembros del equipo cuando es necesario.
- Escucha a los colegas y reconoce su conocimiento y habilidad.

### **Formatos más detallados**

Algunas organizaciones querrán expandir la cantidad de información incluida en la competencia. Por ejemplo:

- Indicadores negativos: muestran la clase de conducta que la organización NO quiere ver (a veces llamado conducta ineficaz).
- Sobresaliente: muestran el trabajo extra que alguien necesita hacer para ser excelente o sobresaliente en la competencia; por lo general define el modelo a seguir.
- Niveles: donde un grupo de trabajos requiere un grado mayor de competencia a medida que la responsabilidad o el nivel de complejidad aumenta (NB no es necesariamente el mismo grado o nivel dentro de la estructura de la organización).

## **2.3 DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA DE COMPETENCIA**

### **¿Por qué la mayoría de las organizaciones prefieren diseñar su propia estructura de competencia?**

Las organizaciones exitosas preferirán desarrollar su propia estructura y confeccionar sus propias competencias porque:

- Quieren usar el lenguaje que va de acuerdo con la cultura de la organización.
- Utilizar las competencias diseñadas por alguien más puede llevar a la organización en la dirección equivocada.
- Toda organización es diferente y trabaja de formas distintas. Lo que es bueno para una, puede no serlo para otra. Cada organización debe identificar las competencias correctas para ella.
- Desean desarrollar una ventaja competitiva al desarrollar y usar sus propias competencias únicas.

Decidirán solas cuáles son importantes, que detalles tomarán en cuenta, el formato que usarán y los indicadores detallados que contienen.

### **Desarrollo de Competencias**

El desarrollo de una estructura de competencia debe comenzar con un claro entendimiento de:

- Por qué la organización quiere una estructura de competencia y cómo la va a usar.
- Quién va a manejar el proyecto y quién más estará involucrado (un grupo de dirección o partido de trabajo que podría ser apropiado).

- Qué metodología usar.
- Cómo comunicarse con todos, tanto durante el diseño como en las fases siguientes.

Y lo más importante:

Lo comprometido que está el equipo con el proyecto.

### **2.3.1 ¿QUÉ ES ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS?**

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante. Primero indagará sobre los aspectos de la especialidad y sólo después analizará las competencias.

Por lo tanto, trabajar por competencias, presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Una vez que estemos convencidos de que los mínimos requisitos están cubiertos, trabajaremos sobre las competencias, en la misma entrevista o en otra.

### **2.3.2 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

#### **¿Por qué es necesaria la evaluación?**

Existe la necesidad de alguna forma de evaluación de la competencia del individuo, esto con el fin de que ese individuo (o su gerente, *coach* o mentor), puede identificar la distancia entre la conducta que se definió (lo que se espera) y lo que realmente hizo o está haciendo.

Una de las dificultades del proceso de evaluación es mantener la objetividad. Por ejemplo, en las valoraciones, la fuente más frecuente de insatisfacción es cuando se requiere (y se disputan) juicios subjetivos.

Bueno, malo, insatisfactorio, destaca de..., A a E, justo, pobre... son calificaciones que aparecen en muchos esquemas de valoración y dependen de una interpretación personal de lo que se espera.

Al hacer uso de las competencias, se puede lograr un gran progreso hacia una definición más clara y exacta de lo que se espera (o cómo debe desempeñarse el individuo).

Por su propia naturaleza (es decir, la definición de conductas), las competencias ilustran con toda claridad, en términos observables (entrevistas, análisis, evidencia visible, inspección, conducta observada y material escrito)., lo que se espera del individuo.

Por eso, la evaluación se convierte en el proceso de comparar la conducta real del individuo con los indicadores conductuales mostrados en la competencia apropiada.

### **2.3.3 USO DE LAS COMPETENCIAS EN BENEFICIO DEL PERSONAL**

Los usos más comunes que benefician directamente a los individuos son:

- Los perfiles de la competencia en o a lo largo de las descripciones de trabajo o de los perfiles de funciones para definir lo que se espera de los trabajadores.

- Para revisar el desempeño en los procesos de evaluación.
- Para evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo del individuo.
- En los procesos de retroalimentación de 360°, a fin de dar ideas del desarrollo personal.
- En la planeación del desarrollo de la carrera.
- Desarrollo profesional – CPD, por sus siglas en inglés.

Casi todas las organizaciones dan a sus empleados descripciones de trabajo, perfiles de roles o funciones y documentos similares que les explican lo que se espera de ellos en términos de responsabilidades o deberes. Pero lo que a menudo no se especifica es el estándar en el cual ese rol debe cumplirse.

El estándar requerido por lo general queda abierto a la interpretación, y en el momento en que el individuo lo conoce por primera vez, hay una diferencia entre su interpretación y la del gerente.

Para ayudar a la gente a entender y desempeñarse como lo espera su organización, es necesario hacer un perfil de competencia para su trabajo, pues esto les ayudará a entender exactamente cómo deben desempeñarse para tener éxito.

El perfil de competencia también ayuda al gerente de la persona a ser justo y equitativo cuando él o ella esté revisando el desempeño.

Junto con las definiciones de competencia, también da el estándar esperado y provoca un análisis de la manera como el individuo se ha desempeñado en comparación.

Asimismo debe ayudar a resolver los problemas en donde algunos gerentes pueden ser más exigentes que otros en cuanto a lo que esperan de su personal.

Los estándares y expectativas consistentes se obtienen mediante el uso del mismo perfil de competencia para algunos trabajos en toda la organización.

### **Administración del desempeño**

Las competencias ayudan a revisar el desempeño cuando se encuentra integrado en la administración de desempeño el proceso de evaluación.

Al evaluar el desempeño de una persona con respecto a las competencias requeridas para su trabajo, la organización puede ayudar a su personal de distintas formas:

- Al entender las competencias que se requirieron al principio, sabrán lo que se espera de ellos y, por lo tanto, no habrá sorpresas relacionadas con los estándares en el momento de la evaluación.
- Las competencias apuntalan, apoyan y contribuyen al desempeño laboral. Cuando se evalúan las competencias junto con los logros reales en el trabajo, la gente puede obtener una mejor retroalimentación y puede desempeñarse mejor en el futuro.
- Las dificultades de inconsistencia y subjetividad pueden reducirse si se trabaja con competencias más claramente definidas.
- Las personas son evaluadas con respecto a acciones y conductas que marcan una verdadera diferencia en su trabajo (no en las creencias o prácticas del gerente, ni en la personalidad).

Ante la falta de una estructura de competencia, los individuos y los gerentes o directivos por lo general se esfuerzan por identificar la causa exacta de las diferencias en el desempeño. Las competencias proporcionan una valiosa ayuda.

## **Necesidades de capacitación y desarrollo**

Casi todas las organizaciones que usen competencias lo harán para identificar las necesidades individuales de capacitación y desarrollo.

Al evaluar el desempeño de una persona con respecto a las competencias deseadas, pueden encontrarse una brecha de desarrollo en una o más áreas. Es entonces cuando resulta posible identificar cuáles medidas podrían tomar la persona (o qué clase de capacitación recibir) a fin de vencer:

- La causa directa del bajo desempeño en su trabajo, o
- Una causa oculta de dificultad.

Alternativamente, puede usarse para ayudar al individuo a exceder los estándares esperados mediante la identificación de:

- Lo que él o ella puede hacer para ser excelente en la competencia y, potencialmente, convertirse en un ejemplo.
- Qué competencias desarrollar para futuros roles en la organización.

Lo más común es que estas brechas de desarrollo formarán la base de un plan de desarrollo personal.

## **Retroalimentación de 360°**

Algunas organizaciones usan las competencias en un sistema de retroalimentación de 360° para ayudar a dar a la gente ideas sobre su desempeño personal. Por lo general esto tiene que ver con pedir, a unas 6 a 10 personas de la

organización, que contesten un cuestionario confidencial acerca del individuo, en el cual:

- Se harán preguntas específicas sobre la manera como se comparan con ciertas declaraciones (compiladas a partir de los indicadores conductuales de competencia).
- Buscarán respuestas en una escala que por lo general varía de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”.
- Se enfocarán en el desempeño y la conducta, no en la personalidad.
- Usarán un intermediario para cotejar respuestas y dar una retroalimentación individual, de uno a otro.

Para aprovechar al máximo esta actividad, la gente deberá:

- Reconocer que la percepción de otra persona es su realidad.
- Evitar elegir a sus amigos para que resuelvan los cuestionarios.
- Reconocer el tiempo y el esfuerzo que sus colegas han invertido.
- Respetar el hecho de que los demás pueden ver las cosas en forma diferente a la de ellos.
- Aceptar toda retroalimentación como algo valioso.
- Decidir qué conducta(s) quieren cambiar como resultado.

#### **2.3.4 USO DE LAS COMPETENCIAS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones por lo general usan las competencias en sus sistemas y procedimientos corporativos.



- Para definir roles.
- Para identificar y analizar las necesidades de capacitación.
- En la planeación de sucesión.
- Para establecer, comunicar e implantar nuevos estándares (como de calidad, desempeño, cambio de cultura, etc.)
- Para medir el desempeño y el progreso a través de un registro de desempeño, procesos estratégicos de administración similares.
- Para pagar y recompensar: evaluación laboral, evaluación de revisión salarial, bonos, etcétera.
- En la administración de desempeño.
- En la contratación y la selección mediante el uso de entrevistas basadas en la competencia y el diseño de centros de evaluación.
- En el diseño del aprendizaje, incluidos cursos, aprendizaje y enseñanza combinada.

### **Definición de roles-perfiles de competencia**

Los perfiles de competencia por lo general se usan como parte o junto con las descripciones de trabajo o los perfiles del rol para definir lo que se espera de los trabajadores.

Un perfil de competencia es tan solo una lista de competencias de la estructura de la organización (y, en donde es importante, los niveles apropiados) que se aplican al trabajo en particular. Por razones de simplicidad, por lo general se refieren al dominio de las definiciones de competencia, más que a describirlas completamente.

El perfil de competencia se vuelve entonces una parte clave de ayudar a la gente a entender no sólo lo que se espera de ella, sino también cómo debe hacerlo.

Los perfiles individuales de competencia pueden ser desarrollados por especialistas, grupos o individuos que representan el trabajo, o entre el trabajador y su gerente, dependiendo de cuántas personas llevan a cabo el mismo trabajo.

Los trabajos cambian y las estructuras de competencia se actualizan y se refinan, de manera que los perfiles de competencia deben revisarse con regularidad para garantizar que sigan siendo actuales.

### **Identificar/analizar necesidades de capacitación**

En todos los niveles –individual, de departamento, de función y hasta en toda la compañía- las competencias se usan para identificar cualquier brecha o distancia que exista entre las conductas deseables y las que están presentes.

- En el nivel individual, el proceso de evaluación ayuda a identificar las necesidades de capacitación individuales de un empleado, a priorizarlas y crear un plan de desarrollo personal.
- En un departamento, un gerente puede usar una evaluación individual para luego equilibrar los puntos fuertes y débiles del departamento para establecer el lugar en donde se necesita mejorar.

Un análisis similar de las necesidades individuales puede ser llevado a cabo por una función especializada (por ejemplo, tecnología de información, finanzas, mercadotecnia, etc.)

Es posible usar las evaluaciones individuales agregadas, pero también resulta benéfico utilizar otros mecanismos de retroalimentación (cuestionarios a los clientes, encuestas a los proveedores y evaluaciones de coetáneos), basados en las competencias funcionales, para definir en donde se encuentran las fallas y cuáles necesidades se van a desarrollar.

La manera como se usen las competencias a nivel de toda la compañía dependerá del tamaño de la organización y la facilidad de hacer ejercicios de retroalimentación. Estos usos por lo general quedan confiados a las competencias centrales (orientadas a valores), a fin de hacerlas manejables y darles significado. Algunos de los paquetes de software para computación disponibles hoy, permiten el diseño, el acceso en línea y el análisis de los cuestionarios de retroalimentación de las competencias.

### **Planeación de la sucesión para el corto plazo**

Usar las estructuras de competencia y hacer accesibles y visibles los perfiles de competencia para todos los trabajos, permite mejorar la calidad de la planeación de la sucesión de varias formas:

- Los individuos pueden comparar sus propios puntos fuertes y débiles con los perfiles de competencia de otros trabajos, e identificar los que se pueden ajustar a ellos.
- Quienes hacen los planes de sucesión y toman las decisiones de los nombramientos pueden usar los perfiles de competencia como una ayuda para elegir al mejor candidato.
- Los centros de evaluación o desarrollo puede arreglarse de manera que ayude a identificar las competencias necesarias.

Y como las organizaciones están cambiando con más frecuencia que antes, por lo general es más apropiado para que las organizaciones identifiquen a un grupo de candidatos apropiados con respecto a la serie de competencias pre-determinadas.

### **Planeación de la sucesión para el largo plazo**

Las organizaciones siempre procuran asegurarse de que haya suficiente talento de calidad disponible, no sólo para las necesidades actuales, sino también para los retos futuros. Casi todas están ansiosas por desarrollar su propio talento interno en donde sea posible.

Así como tomar en cuenta los antecedentes, las cualidades y las habilidades actuales de sus empleados, las organizaciones cada vez están tratando más de prever el futuro e identificar qué clase de personas, con cuáles habilidades, necesitarán. Ahora las organizaciones están tratando de señalar cuáles son las competencias futuras que necesita la gente a fin de poder enfrentar los desafíos que tienen por delante.

Al establecer cuáles competencias (e indicadores conductuales específicos) tienen más posibilidades de triunfar en el futuro, las organizaciones buscan gente de adentro que demuestren, o que tengan la capacidad de desarrollar, esas competencias.

Tal vez usted pueda estar trabajando en una organización que ya ha hecho esto. Para el desarrollo de largo plazo- y en particular en donde hay altos-aviadores- sigue siendo común que para algunas de las decisiones relacionadas con el desarrollo se realicen en privado. Las organizaciones más abiertas usan los centros de desarrollo para ayudarse a encontrar a la gente con talento que tienen dentro de las mismas.

### **Para mejorar los estándares de seguridad**

En muchas industrias los estándares laborales y de seguridad son regulados y es necesaria una evidencia de la competencia en un trabajo o tarea. Muchos de estos estándares son regulados por leyes adecuadas, y las personas deben ser evaluadas con cierta regularidad para garantizar que están operando de acuerdo con las regulaciones y los procedimientos.

Una vez evaluadas y consideradas competentes, se emiten licencias o permisos durante un periodo determinado, después del cual se requiere una re-evaluación.

Las industrias de este grupo incluyen:

- Líneas ferroviarias (mantenimiento y operaciones).
- Espacio aéreo (manufactura y mantenimiento)
- Viajes aéreos (operaciones y mantenimiento).

### **Para apoyar el cambio**

La vida de los negocios en el siglo XXI es más dinámica y está obteniendo más. Casi todas las organizaciones están llevando a cabo algún tipo de cambio. Algunas de las razones más comunes son:

- Ser más eficiente.
- Cumplir regulaciones estrictas.
- Mejorar la calidad del producto o servicio.
- Mejorar las ventas o las ganancias.
- Responder a las necesidades del cliente.

Lamentablemente, los cambios no hacen las mejoras en las organizaciones que son necesarias, porque las personas pasan por alto el hecho de que, para hacer las mejoras, tienen que:

- Entender por qué deben cambiar las cosas.
- Saber qué deben hacer de manera diferente.
- Saber cómo hacerlo.
- Estar involucrados en donde les sea posible.

No basta anunciar un cambio y luego esperar que todo el mundo sea positivo y contribuya a hacerlo. Es necesario trabajar mucho para ayudar a las personas a comprender por qué es necesario ese cambio, qué se espera de ellas y el rol que debe jugar.

Las competencias son invaluable para provocar el cambio. Al definir las distintas conductas, en comparación con simplemente pedir a la gente que actúe de manera diferente, los mensajes pueden explicarse y reforzarse.

### **La medición del desempeño**

Para casi todas las organizaciones es vital medir su desempeño y progreso en alcanzar sus metas. Las compañías tratan de identificar exactamente lo que las va a hacer exitosas, y luego monitorear estos llamados indicadores clave de desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) o factores críticos de éxito (CSFs) a fin de rastrear su progreso y tomar decisiones cuando sea necesario.

Casi todas las organizaciones emplean el desempeño financiero para medirse a si mismas, y la mayoría emplea otras medidas cuantificables, como el ingreso por ventas, la producción, el desempeño de calidad, el desarrollo de nuevos

productos, etc; pero, un número cada vez mayor utiliza elementos de medición más complejos, como tarjetas de registro de desempeño, tarjetas de registro balanceadas, referencias y otros procesos estratégicos similares de administración.

La calificación de las competencias individuales -de sí mismo, el gerente y 360°- cuando se reúnen en toda la organización, ofrecen cierta medida. Esas opiniones internas subjetivas pueden ser muy engañosas y, en términos absolutos, nos son confiables. Sin embargo, proporcionan un punto de partida desde el cual monitorear y rastrear la mejora.

Lo más importante es que información similar recopilada de los clientes, los proveedores y los accionistas a través de encuestas y cuestionarios, puede ser muy valiosa cuando se trate de tomar decisiones estratégicas.

### **En la evaluación del trabajo, pago y recompensa**

En algunas organizaciones integran las competencias totalmente a sus esquemas de recompensas, que pueden ser:

- Mediante el uso de niveles de competencia en la evaluación de los trabajos dentro de un esquema de evaluación laboral formal.
- Cuando se utilizan de esta manera, es en combinación con otros factores.
- Valoración de competencias como parte del análisis salarial, una vez más en combinación con otros factores tales como el logro de objetivos.
- El uso de competencias en los esquemas de incentivos pagos/bonos, para recompensar algún tipo particular de conducta.

Al planear el uso de competencias en los esquemas de pago, considere:

- ¿De qué manera la cuestión del pago afecta la integridad de las evaluaciones?
- ¿Los individuos serán francos respecto a su propia evaluación si su ingreso se va a ver afectado?
- ¿Los gerentes sobre-calificarán a alguien por el solo hecho de darle un mayor aumento en el pago?
- ¿De qué manera las necesidades de desarrollo necesitan identificarse o el desempeño de una organización puede medirse cuando se usan las competencias en el pago?
- ¿Cuánto peso debe darse a las competencias en comparación con otros factores, como la consecución de objetivos?

### **En la administración del desempeño**

La relación entre los objetivos y las competencias por lo general es una fuente de debate en las organizaciones. Lo más común es que la gente pregunte:

- ¿Qué es más importante: lograr mis objetivos o desempeñarme bien en las competencias? ó
- ¿En qué debo concentrarme: en alcanzar mis objetivos o en desempeñarme bien en mis competencias?

Las competencias, son habilitadores que, cuando se desempeñan bien, conducen al logro de objetivos.

Por lo tanto, desempeñarse bien en las competencias del trabajo naturalmente debe conducir al logro de los objetivos (considerando que los demás factores tales como motivación y oportunidad estén presentes).



## **En la contratación y la selección**

Avisos de reclutamiento:

Una de las aplicaciones más frecuentemente usadas de las competencias se encuentra en el área de contratación y selección del personal. Después de todo, si una compañía hace uso de las competencias, querrá emplear gente que puede desempeñarse de esa forma.

El primer paso es dejar claro, en todos los avisos e información sobre el empleo enviado a los solicitantes que se requieren ciertas competencias para el trabajo (y para trabajar en la compañía), así como un conocimiento, habilidades y experiencia específicos.

Aclarar esto a los solicitantes ayudará a garantizar que sólo aquellos que cumplan los requisitos deberán presentar solicitud. Esto no descartará totalmente a los solicitantes no aptos, pero este elemento de auto-selección evita la pérdida de tiempo y esfuerzo.

Entrevista basada en la competencia:

La entrevista basada en la competencia (CBI, por sus siglas en inglés) difiere de la entrevista convencional en que las preguntas se hacen con el fin de permitir a los candidatos demostrar su experiencia y conducta pasada con respecto a una competencia en particular. Las variantes incluyen:

- Enviar a los candidatos detalles de las competencias que la compañía está buscando y, a veces, incluso enviar los detalles de competencia de la propia empresa.

- Pedir a los aspirantes que envíen o traigan a la entrevista ejemplos específicos escritos de su experiencia pasada en una competencia en particular.
- Formular preguntas exploratorias en la entrevista para establecer exactamente lo que la persona hizo en esa época y por qué. Esto también permite al postulante demostrar completamente sus posibilidades o capacidades
- Evaluar a los candidatos con respecto a las competencias clave que se requieren.

Centros de evaluación:

Muchas organizaciones usan los centros de evaluación para seleccionar candidatos. Esto por lo general se aplica a los candidatos internos tanto como a los solicitantes externos. Un centro de evaluación tendrá varias actividades, cada una diseñada para demostrar la habilidad del aspirante en una o más competencias.<sup>13</sup>

## **2.4 CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (CONOCER)**

### **¿Qué es una norma técnica de competencia laboral?**

Es un documento elaborado por un comité que en consenso con el sector productivo establece para uso en todo el territorio de los Estados Unidos

---

<sup>13</sup> Mills, Roger, op, cit., nota 2, págs. 24-83.

Mexicanos las características y las directrices para la evaluación de la competencia laboral.

La 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 las que el individuo debe demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad que se realizó de manera consistente, con bases en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

### **¿Quién hace las normas?**

Las desarrollan el Comité de Normalización de Competencia Laboral que está integrado por: trabajadores, empresarios e instituciones educativas.

### **¿Quién respalda las normas?**

Las normas son aprobadas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) y son sancionadas por los secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> *Normas Técnicas de competencia laboral*,  
[http://www.stps.gob.mx/03\\_sub\\_capacita/01\\_dge/competente.htm](http://www.stps.gob.mx/03_sub_capacita/01_dge/competente.htm)., marzo, 2009.

## **¿Qué es el CONOCER?**

Es el organismo que regula el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, surge en 1995 buscando establecer una relación entre los planes de estudio de las escuelas y el ámbito laboral.

Está integrado por:

- 6 representantes del sector Empresarial.
- 6 representantes del sector Social (5 del obrero y 1 del agropecuario).
- 6 titulares de Secretarías de Estado.

Su objetivo es el promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y de los Centros de Evaluación.

## **¿Qué son los organismos certificadores y centros de evaluación?**

Los Organismos Certificadores son entidades autorizadas por el CONOCER para realizar la Certificación y para acreditar Centros de Evaluación. Deben garantizar que el individuo es competente en una o varias funciones laborales. Con su intervención acredita la objetividad y validez de la certificación.

Los Centros de Evaluación son instituciones, interesadas en capacitar y evaluar la competencia laboral de las personas para que alcancen la certificación.

También pueden capacitar con el fin de proporcionar a los candidatos los conocimientos y habilidades necesarias para que logren la certificación.

### **Concepto de Competencia Laboral (CONOCER México)**

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

### **Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales**

Es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización Y Certificación de Competencias Laborales con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral (SNCCCL) y establecer un régimen de certificación de la competencia laboral aplicable en toda la República Mexicana.

Reinicia sus operaciones después de diversas gestiones realizadas durante los años 2004 y 2005, con el propósito de consolidar el Modelo de Competencia Laboral en el país, particularmente en las empresas y organizaciones de los sectores productivos e instituciones públicas, sociales y privadas.

El CONOCER, está encargado de difundir y fomentar la cultura de la competencia laboral certificada en México, promoviendo la normalización y la certificación de competencias para que los trabajadores y las personas en general, puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral.

El CONOCER es la única institución en todo el país que se encarga de otorgar, a través de un reconocimiento oficial, el valor social que amerita la capacidad para el trabajo, independientemente de la forma como cada persona la haya adquirido.

Esto le servirá para promover su movilidad dentro del mercado laboral y facilitar, en apego a las necesidades reales de este mercado, tanto a la oferta de su educación formal para el trabajo como su capacitación.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales es la institución responsable de operar y regular los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencias Laborales, SNCCL.

El CONOCER elabora, junto con los sectores productivos, las Normas Técnicas de Competencia Laboral y administra todo el proceso de certificación.

El Consejo se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y, por su conducto, a los Centros de Evaluación y a los Evaluadores Independientes, involucrados en el proceso de certificación.

El Modelo de Competencia Laboral permite reconocer la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva.

El SNCL está conformado por un conjunto de actores internos y externos al CONOCER, por los procesos y procedimientos críticos, por la normatividad vigente y por las interacciones con los representantes de los sectores productivos que dan como resultado las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y sus respectivos Instrumentos para la Evaluación (IECL).

El propósito específico del SNCL es impulsar el desarrollo de NTCL relativas a aquellas funciones laborales donde los sectores productivos o instituciones empleadoras requieran de una certificación oficial de la capacidad de las personas y para la gestión de los recursos humanos.

Las NTCL están a disposición del sector educativo y de las instituciones de capacitación, de acuerdo a los criterios que establezca el CONOCER como un insumo para la transformación y adecuación permanente de su oferta, de acuerdo a las necesidades reales del mercado laboral.

La NTCL es el documento oficial aplicable en todo México como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas.

La NTCL expresa:

Lo que la persona debe ser capaz de hacer **(qué)**.

La forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien hecho **(cómo)**.

Bajo qué condiciones la persona debe mostrar su aptitud **(contexto)**.

Un certificado de Competencia Laboral del CONOCER significa contar con un reconocimiento formal de validez oficial y de carácter nacional para las trabajadoras y los trabajadores que hayan demostrado evidencias de sus conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a una función laboral establecida en una Norma Técnica de Competencia Laboral.

### **¿Para qué se establece la certificación de competencias laborales?**

- Dar valor social a la capacidad para el trabajo basada en la experiencia.
- Impulsar la movilidad de la fuerza de trabajo en el mercado laboral.

- Vincular de manera sistemática las necesidades de la planta productiva con la educación técnica y la capacitación para el trabajo.

**Propósito del SNCL:**

Impulsar el desarrollo de NTCL relativas a aquellas funciones laborales donde los sectores productivos o instituciones empleadoras requieran de una certificación oficial de la capacidad de las personas y para la gestión de los recursos humanos.

**La metodología ha evolucionado:**

A partir del 11 de Enero de 2007 “se entiende por NTCL, el documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que sirve como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas y que describe en términos de resultados, el estándar o patrón del desempeño eficiente de una función laboral, que haya sido desarrollado por los Comités de Normalización de Competencia Laboral, aprobado por el Comité Técnico del CONOCER y publicado en el Diario Oficial de la Federación”. (Artículo 22 de las Reglas Generales y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral).

El término de "3ra Generación" hace alusión a un proceso de mejora continua en la metodología para el desarrollo de la NTCL, la cual busca referir y precisar el estándar de competencia laboral solicitado por el mercado laboral y, en específico, por las organizaciones, empresas, instituciones, etc., que interactúan con el CONOCER en el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, [http://www.conocer.gob.mx/Quien\\_es\\_el\\_CONOCER.htm](http://www.conocer.gob.mx/Quien_es_el_CONOCER.htm). Enero, 2009.



## **2.5 Productividad y competencia laboral**

La productividad y las competencias son componentes inevitables de las relaciones laborales, en tanto que dicen referencia al resultado, modos y capacidades de la persona y a las condiciones en que presta su energía de trabajo.

Esa vinculación determina que la productividad y las competencias laborales sean elementos que participan del juego de derechos y obligaciones de las partes en el contrato de trabajo, porque tienen que ver con las exigencias que presenta la competitividad empresarial y con las debidas contraprestaciones esperadas por el trabajador, medidas en términos de condiciones de empleo (horarios, descansos, salario, etc.).

Si la productividad y las competencias laborales son hoy componentes de la relación de trabajo, y hacen parte del juego de derechos y obligaciones, es inevitable que acaben enriqueciendo y haciendo también parte del diálogo y la negociación colectiva.

Se define a la productividad como una relación entre la producción de un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También se le concibe como “la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos”, en tanto cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Tratándose de una relación entre producción obtenida y recursos empleados, es obvio que la formación profesional tendrá una decisiva participación en los estándares requeridos a los trabajadores en orden a la eficiencia y eficacia de los

resultados esperados, puesto que una mejor calificación optimiza la energía de trabajo prestada en la relación laboral.

La capacitación proporcionada por las empresas guarda una estrecha relación con las prácticas de innovación y las capacidades tecnológicas de las empresas, si no hay innovación, no hay demanda de capacitación y, si no hay mano de obra capacitada, es difícil que se puedan emprender procesos de innovación que sean inclusivos.

Si la mejora de la productividad es el resultado de la innovación y ésta se define como la aplicación exitosa de nuevos conocimientos a la organización, se tiene establecida la relación dinámica/interactiva con la formación y la competencia laboral (aprendizaje). Pero si además la mejora de la productividad permite y requiere mejorar las condiciones de trabajo bajo las cuales esta se genera, se tienen conceptualmente relacionados y de manera dinámica, la mejora de la productividad con la formación y el trabajo decente.

El comportamiento del personal en la organización tiene un impacto importante en la productividad, en su expresión más elemental, la productividad es una relación entre insumo y producto. En el caso del personal, el insumo es la energía humana.

La productividad es mayor de acuerdo a la inteligencia, el conocimiento, la habilidad y actitud, con que se aplica dicha energía que se traduce en desempeño.

Es importante precisar que producir más, empleando más energía humana no da como resultado una mayor productividad sino una mayor intensidad del trabajo. Lo que se busca es direccionar y procesar la energía humana de tal manera que se

mejoren los resultados del trabajo, expresados estos en términos de objetivos logrados.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Barretto Ghione, Hugo., *Productividad y competencias laborales: Nuevos escenarios de la formación y el diálogo social*,  
[http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/barreto/pdf/cap\\_4.pdf](http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/barreto/pdf/cap_4.pdf), abril 2009.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Cuestionario para el Desarrollo de Competencias**

##### **3.1.1 INSTRUCCIONES:**

Cada uno de los siguientes enunciados describe un nivel de seguimiento en una dimensión de una competencia gerencial. ¿Qué tan bien lo describe cada enunciado?

Al final de estos textos aparece una lista de 95 características representativas de gerentes eficientes y experimentados. En el espacio en blanco que aparece a la izquierda de cada característica, ponga, el número que corresponda al enunciado de nivel de seguimiento que se aplique mejor a usted. Es importante presentar una autovaloración precisa para comprender sus competencias actuales y lo que se necesita hacer para desarrollarlas más.

Nivel de seguimiento:

1. Tengo muy poca experiencia. Todavía no he comenzado a desarrollar esta característica.
2. Creo que no tengo muy firme esta característica. He tenido algo de experiencia, pero no me he desempeñado bien.
3. Creo que estoy en el promedio en esta característica. Necesito concentrar mis esfuerzos mucho más para ser eficiente de manera constante.
4. Pienso que estoy por encima del promedio en esta característica. Necesito desarrollar más esta característica a fin de ser muy efectivo.
5. Pienso que soy sobresaliente en esta característica. Necesito mantener mi efectividad sólida en ella.

Característica

- \_\_\_\_\_ 1. Busca y escucha a quienes tienen opiniones contrarias.
- \_\_\_\_\_ 2. Al hablar con los demás, es capaz de hacer que la gente se sienta cómoda en diferentes situaciones.
- \_\_\_\_\_ 3. Varía su enfoque de comunicación cuando trata a otros con antecedentes diferentes.
- \_\_\_\_\_ 4. Forma relaciones interpersonales sólidas con una gama diversa de personas.
- \_\_\_\_\_ 5. Muestra una sensibilidad genuina ante los sentimientos de los demás.
- \_\_\_\_\_ 6. Informa a las personas de eventos que son relevantes para ellas.
- \_\_\_\_\_ 7. Hace presentaciones persuasivas, de alto impacto, ante grupos.
- \_\_\_\_\_ 8. Cuando hace presentaciones formales, maneja bien las preguntas del público.
- \_\_\_\_\_ 9. Escribe en forma clara y concisa.
- \_\_\_\_\_ 10. Se comunica con eficiencia usando medios electrónicos.

- \_\_\_\_\_ 11. Se siente cómodo usando el poder asociado con los papeles de liderazgo.
- \_\_\_\_\_ 12. Es hábil para influir en los superiores.
- \_\_\_\_\_ 13. Es hábil para influir en sus colegas.
- \_\_\_\_\_ 14. Cuando aborda los problemas, encuentra soluciones que otros perciben como justas.
- \_\_\_\_\_ 15. En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a llegar a situaciones en las que ambas ganan.
- \_\_\_\_\_ 16. Vigila la información que es relevante para los proyectos y actividades en curso.
- \_\_\_\_\_ 17. Obtiene y usa la información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes.
- \_\_\_\_\_ 18. Toma decisiones a tiempo.
- \_\_\_\_\_ 19. Cuando corre riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas.
- \_\_\_\_\_ 20. Sabe cuando se necesita conocimiento experto y lo busca para resolver problemas.
- \_\_\_\_\_ 21. Elabora planes y calendarios para lograr metas específicas con eficiencia.
- \_\_\_\_\_ 22. Establece prioridades para las tareas, a fin de permanecer enfocado en aquellas que son más importantes.
- \_\_\_\_\_ 23. Puede organizar a las personas alrededor de tareas específicas para ayudarlas a trabajar juntas hacia un objetivo común.
- \_\_\_\_\_ 24. Se siente cómodo al delegar responsabilidad por las tareas a otros.
- \_\_\_\_\_ 25. Anticipa posibles problemas y elabora planes para la forma de tratarlos.
- \_\_\_\_\_ 26. Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero no trata de abarcar demasiado.
- \_\_\_\_\_ 27. Supervisa y se apega a un calendario o negocia cambios en el calendario, de ser necesario.

- \_\_\_\_\_ 28. Trabaja con eficiencia bajo presiones de tiempo.
- \_\_\_\_\_ 29. Sabe cuándo permitir interrupciones y cuándo eliminarlas.
- \_\_\_\_\_ 30. Sabe cuándo renegociar las fechas límite establecidas, a fin de entregar resultados satisfactorios.
- \_\_\_\_\_ 31. Entiende los presupuestos, el flujo de efectivo, los informes financieros y los informes anuales.
- \_\_\_\_\_ 32. Usa en forma regular los presupuestos e informes financieros para tomar decisiones.
- \_\_\_\_\_ 33. Mantiene registros financieros precisos y completos.
- \_\_\_\_\_ 34. Crea lineamientos presupuestales para otros.
- \_\_\_\_\_ 35. Trabaja bien dentro de lineamientos presupuestales dados por otros.
- \_\_\_\_\_ 36. Formula metas claras que inspiran el compromiso de los miembros del equipo.
- \_\_\_\_\_ 37. Selecciona de manera apropiada a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas.
- \_\_\_\_\_ 38. Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr el equipo en conjunto.
- \_\_\_\_\_ 39. Asigna tareas y responsabilidades a miembros individuales del equipo consistentes con sus competencias e intereses.
- \_\_\_\_\_ 40. Crea un proceso para supervisar el desempeño del equipo.
- \_\_\_\_\_ 41. Crea un escenario de equipo en el que los integrantes del equipo sienten que sus sugerencias hacen una diferencia.
- \_\_\_\_\_ 42. Reconoce, elogia y recompensa a los miembros del equipo por sus contribuciones.
- \_\_\_\_\_ 43. Asiste al equipo en la adquisición de los recursos y apoyo necesarios para lograr sus metas.
- \_\_\_\_\_ 44. Actúa como un entrenador, consejero y tutor para los miembros del equipo.

- \_\_\_\_\_45. Es paciente con los miembros del equipo mientras aprenden nuevos papeles y desarrollan sus competencias.
- \_\_\_\_\_46. Está consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.
- \_\_\_\_\_47. Entiende las fortalezas y limitaciones de los miembros del equipo.
- \_\_\_\_\_48. Trata en forma abierta el conflicto y el disenso dentro del equipo y los usa para mejorar la calidad de las decisiones.
- \_\_\_\_\_49. Facilita el comportamiento cooperativo entre los miembros del equipo.
- \_\_\_\_\_50. Mantiene al equipo avanzando hacia sus metas.
- \_\_\_\_\_51. Entiende la historia de la industria de la que es parte la organización.
- \_\_\_\_\_52. Se mantiene informado de las acciones de los competidores y los socios estratégicos en la industria de la cual es parte la organización.
- \_\_\_\_\_53. Puede analizar las tendencias generales de la industria y entiende sus implicaciones para el futuro.
- \_\_\_\_\_54. Reconoce con prontitud cuando ocurren cambios significativos en la industria.
- \_\_\_\_\_55. Sabe cómo compiten las organizaciones en la industria.
- \_\_\_\_\_56. Entiende las preocupaciones de todos los accionistas importantes de la organización.
- \_\_\_\_\_57. Entiende las ventajas y limitaciones de varias estrategias de negocios.
- \_\_\_\_\_58. Conoce las ventajas distintivas de la organización.
- \_\_\_\_\_59. Entiende la estructura organizativa y la forma real en que se hace el trabajo.
- \_\_\_\_\_60. Es capaz de adaptarse a la cultura única de la organización.
- \_\_\_\_\_61. Asigna prioridades que son consistentes con la misión y metas estratégicas de la organización.
- \_\_\_\_\_62. Reconoce y resiste las presiones para comportarse en formas que no son consistentes con la misión y las metas estratégicas de la organización.
- \_\_\_\_\_63. Considera las implicaciones a largo plazo de las decisiones sobre la organización.



- \_\_\_\_\_64. Establece metas tácticas y operativas para poner en práctica las estrategias.
- \_\_\_\_\_65. Mantiene a la unidad enfocada en sus metas.
- \_\_\_\_\_66. Se mantiene informado de los acontecimientos políticos de todo el mundo.
- \_\_\_\_\_67. Se mantiene informado de los acontecimientos económicos de todo el mundo.
- \_\_\_\_\_68. Reconoce el impacto de los sucesos globales en la organización.
- \_\_\_\_\_69. Viaja para obtener conocimiento de primera mano de otros países.
- \_\_\_\_\_70. Entiende y habla más de un idioma.
- \_\_\_\_\_71. Es sensible a las señales culturales y es capaz de adaptarse rápido en situaciones novedosas.
- \_\_\_\_\_72. Reconoce que hay gran variación dentro de cualquier cultura y evita los estereotipos.
- \_\_\_\_\_73. Ajusta su comportamiento en forma apropiada cuando interactúa con personas de varios orígenes nacionales, étnicos y culturales.
- \_\_\_\_\_74. Entiende cómo el origen cultural propio afecta a nuestras actitudes y comportamientos.
- \_\_\_\_\_75. Puede sentir empatía por aquellos de orígenes culturales diferentes.
- \_\_\_\_\_76. Tiene normas personales claras que sirven como un cimiento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
- \_\_\_\_\_77. Mantiene normas éticas personales bajo fuego.
- \_\_\_\_\_78. Es sincero y proyecta seguridad en sí mismo; no sólo le dice a la gente lo que quieren oír.
- \_\_\_\_\_79. Reconoce los errores propios y admite haberlos cometido.
- \_\_\_\_\_80. Acepta la responsabilidad por sus propias acciones.
- \_\_\_\_\_81. Busca responsabilidad más allá de lo que se requiere para el trabajo.
- \_\_\_\_\_82. Esta dispuesto a innovar y correr riesgos personales.
- \_\_\_\_\_83. Es ambicioso y está motivado para lograr metas.

- \_\_\_\_\_ 84. Trabaja arduamente para lograr que se hagan las cosas.
- \_\_\_\_\_ 85. Muestra perseverancia frente a los obstáculos.
- \_\_\_\_\_ 86. Logra un equilibrio razonable entre el trabajo y otras actividades de la vida.
- \_\_\_\_\_ 87. Cuida bien de sí mismo desde el punto de vista mental y emocional.
- \_\_\_\_\_ 88. Usa salidas constructivas para combatir la frustración y reducir la tensión.
- \_\_\_\_\_ 89. Hace ejercicio y come en forma apropiada.
- \_\_\_\_\_ 90. Sabe como disfrutar el tiempo libre.
- \_\_\_\_\_ 91. Tiene metas claras personales y de carrera.
- \_\_\_\_\_ 92. Conoce sus propios valores, sentimientos y áreas de fortalezas y limitaciones.
- \_\_\_\_\_ 93. Acepta la responsabilidad para el desarrollo continuo de sí mismo.
- \_\_\_\_\_ 94. Elabora planes y busca oportunidades para el progreso personal a largo plazo.
- \_\_\_\_\_ 95. Analiza y aprende de las experiencias laborales de la vida.

### **3.1.2 CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN**

El inventario de evaluación de los resultados de los cuestionarios de competencias mide las características que son representativas de las dimensiones esenciales de las seis competencias gerenciales básicas.

Copie el número que registró junto a cada característica en el inventario a la dimensión de competencia correspondiente a la siguiente lista.

Competencia en la comunicación. Transferencia e intercambio de información efectivos que lo lleva a comprender a los demás.

- Dimensión de comunicación informal:

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de comunicación formal:

6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 \_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de negociación:

11 \_\_\_ 12 \_\_\_ 13 \_\_\_ 14 \_\_\_ 15 \_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

Resumen:

Sume las puntuaciones promedio para las tres dimensiones de esta competencia = \_\_\_ / 3 = \_\_\_\_, lo que es su autoevaluación promedio general para la competencia de comunicación.

Competencia para la planeación y la administración. Decidir qué tareas necesitan realizarse, determinar cómo pueden realizarse, asignar recursos para que puedan efectuarse y luego vigilar el progreso para asegurar que se realizan.

- Dimensión de recopilación de información, análisis y solución de problemas:

16 \_\_\_ 17 \_\_\_ 18 \_\_\_ 19 \_\_\_ 20 \_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de planeación y organización de proyectos:

21 \_\_\_ 22 \_\_\_ 23 \_\_\_ 24 \_\_\_ 25 \_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de administración del tiempo:

26 \_\_\_\_ 27 \_\_\_\_ 28 \_\_\_\_ 29 \_\_\_\_ 30 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de presupuestación y administración financiera:

31 \_\_\_\_ 32 \_\_\_\_ 33 \_\_\_\_ 34 \_\_\_\_ 35 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Resumen:

Sume las puntuaciones promedio para las cuatro dimensiones de esta competencia = \_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_, lo que es su autoevaluación promedio general para la competencia de la planeación y administración.

Competencia en el trabajo en equipo. Realizar las tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo es interdependiente.

- Dimensión de diseño de equipos:

36 \_\_\_\_ 37 \_\_\_\_ 38 \_\_\_\_ 39 \_\_\_\_ 40 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de creación de un ambiente solidario:

41 \_\_\_\_ 42 \_\_\_\_ 43 \_\_\_\_ 44 \_\_\_\_ 45 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de administración de la dinámica de un equipo:

46 \_\_\_\_ 47 \_\_\_\_ 48 \_\_\_\_ 49 \_\_\_\_ 50 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Resumen:

Sume las puntuaciones promedio para las tres dimensiones de esta competencia = \_\_\_\_ / 3 = \_\_\_\_, lo que es su autoevaluación promedio general para la competencia en el trabajo en equipo.

Competencia en la acción estratégica. Comprender la misión o misiones generales y los valores de la organización, asegurar que sus acciones y las de las personas que administra están en línea con ellas.

- Dimensión de comprensión de la industria:

51 \_\_\_\_ 52 \_\_\_\_ 53 \_\_\_\_ 54 \_\_\_\_ 55 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de comprensión de la organización:

56 \_\_\_\_ 57 \_\_\_\_ 58 \_\_\_\_ 59 \_\_\_\_ 60 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de administración de la dinámica de un equipo:

61 \_\_\_\_ 62 \_\_\_\_ 63 \_\_\_\_ 64 \_\_\_\_ 65 \_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Resumen:

- Sume las puntuaciones promedio para las tres dimensiones de esta competencia = \_\_\_\_ / 3 = \_\_\_\_, lo que es su autoevaluación promedio general para la competencia para la acción estratégica.

Competencia para la globalización. Llevar a cabo el trabajo gerencial de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de muchos países y atender mercados que abarcan múltiples culturas.

- Dimensión de conocimiento y comprensión cultural:

66\_\_\_\_67\_\_\_\_68\_\_\_\_69\_\_\_\_70\_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de apertura y sensibilidad cultural:

71\_\_\_\_72\_\_\_\_73\_\_\_\_74\_\_\_\_75\_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Resumen:

Sume las puntuaciones promedio para las dos dimensiones de esta competencia = \_\_\_\_ / 2 = \_\_\_\_, lo que es su autoevaluación promedio general para la competencia para la globalización.

Competencia en el manejo personal. Tomar la responsabilidad por su vida en el trabajo y fuera de él.

- Dimensión de integridad y conducta ética:

76\_\_\_\_77\_\_\_\_78\_\_\_\_79\_\_\_\_80\_\_\_\_

Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de impulso personal y resistencia:

81\_\_\_\_82\_\_\_\_83\_\_\_\_84\_\_\_\_85\_\_\_\_

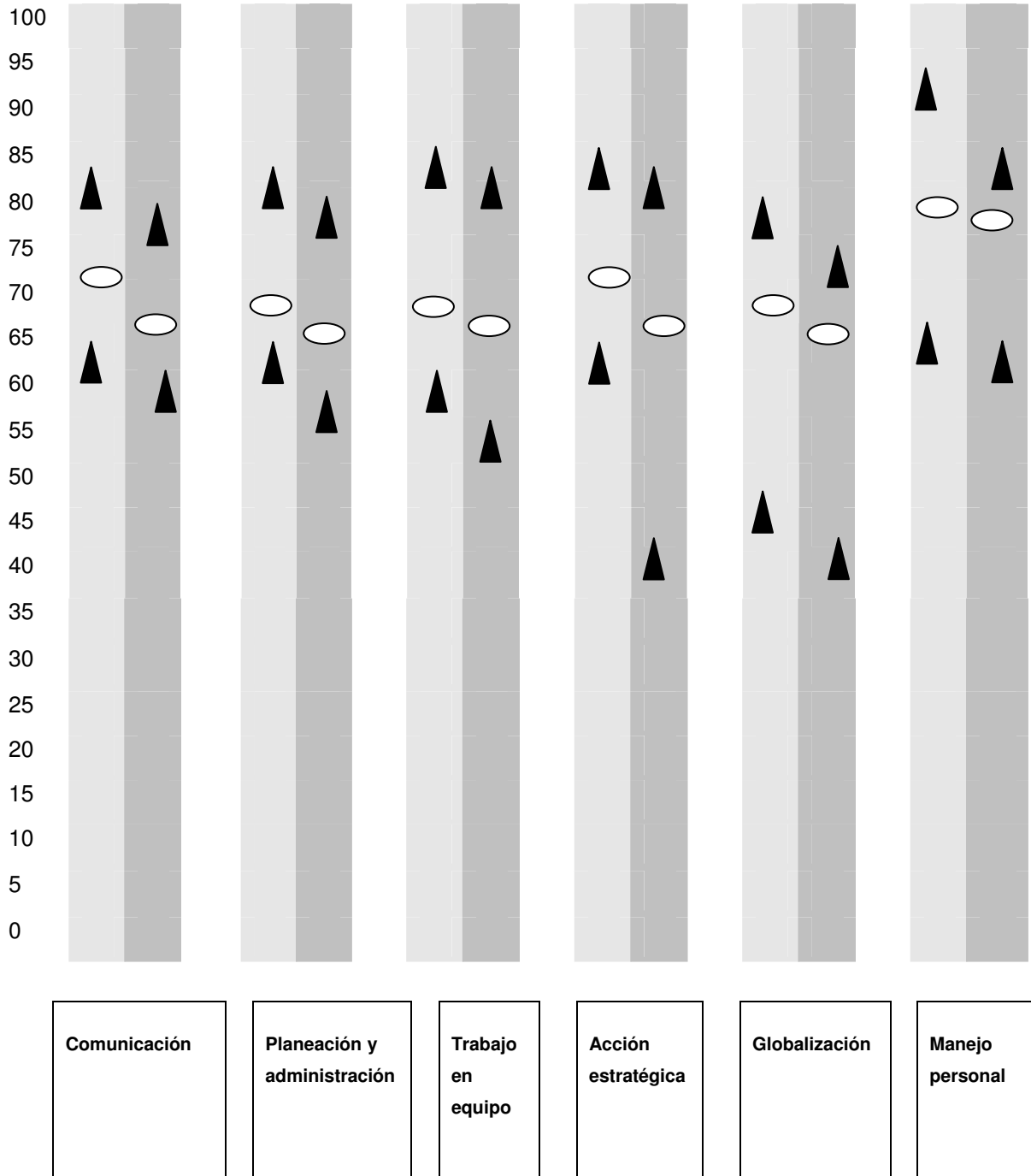
Sume los números registrados = \_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.

- Dimensión de equilibrio del trabajo y las exigencias de la vida:  
86 \_\_\_ 87 \_\_\_ 88 \_\_\_ 89 \_\_\_ 90 \_\_\_  
Sume los números registrados = \_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.
- Dimensión de conciencia de sí mismo y desarrollo:  
91 \_\_\_ 92 \_\_\_ 93 \_\_\_ 94 \_\_\_ 95 \_\_\_  
Sume los números registrados = \_\_\_ / 5 = \_\_\_\_, lo que es igual a su autoevaluación promedio en esta dimensión.
- Resumen:  
Sume las puntuaciones promedio para las cuatro dimensiones de esta competencia = \_\_\_ / 4 = \_\_\_\_, lo que es su autoevaluación promedio general para la competencia para el manejo personal.

### 3.1.3 INTERPRETACIONES GENERALES

Puntuación	Significado
20-39	Tiene poca experiencia relevante y es bastante débil en esta competencia.
40-59	Por lo general es débil en esta competencia pero se está desempeñando en forma satisfactoria o mejor en unas cuantas características.
60-74	Por lo general está en el promedio en esta competencia y por encima del promedio o mejor en algunas características.
75-89	Por lo general está por encima del promedio en esta competencia y es sobresaliente en varias características.
90-100	Por lo general es sobresaliente en esta competencia.

### 3.1.4 PUNTUACIONES DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA GERENTE Y ESTUDIANTES



**Comunicación**

**Planeación y administración**





**Trabajo en equipo**

**Acción estratégica**

**Globalización**

**Manejo personal**



	Media
	Desviación estándar por arriba y abajo de la media
	Gerentes
	Estudiantes

### **3.2 CUESTIONARIO APLICADO A ESTUDIANTES DEL ÚLTIMO SEMESTRE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

El cuestionario fue aplicado con anterioridad a un grupo de estudiantes universitarios, con la finalidad de ver la relación que se presentaba entre las bases y conocimientos que se imparten a nivel gerencial dentro de las universidades.

Y así conocer el avance que se ha dado por parte de la institución apoyando a los alumnos, no solo, con las clases y la teoría que se les brinda sino a través de casos en donde ponen en práctica los conocimientos, las habilidades, actitudes, destrezas, y valores, en si lo que es una competencia profesional adquirida a lo largo de la carrera. Y en donde los profesores ven las respuestas que tienen al verse en situaciones inesperadas dentro de un ambiente laboral actual simulado.

El maestro tomaba una postura de facilitador y su participación era orientar, ya que la finalidad es delegar a los alumnos proyectos, de manera que trabajaran por cuenta propia, bajo una escasa supervisión, pues ellos cuentan con la información, conocimientos y capacidad suficiente para realizar los casos integradores generando un ambiente de dificultades y con diversos escenarios pero que se basaran en un ambiente actual de trabajo, para evaluar el desempeño de manera individual y grupal.

Unas de las características a evaluar era la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo y la rapidez para llevarlas a cabo, otra parte importante fue la disciplina y la integración entre los individuos de cada uno de los grupos que se formaban.

Hoy en día, la institución de estudios superiores lleva a cabo este tipo de prácticas, no solamente lo hace dentro de su ambiente de estudios, y los alumnos son llevados a visitar empresas, para de esta manera poder ejemplificar y ver los procesos y resultados obtenidos de la toma de decisiones a nivel gerencial.

Uno de los principales aspectos que se destacan en este tipo de actividades, es el trabajo en equipo y la comunicación, como factores importantes dentro de la relación catedrático-alumno.

### 3.2.1 PERFIL GENERAL PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (APLICADO A ALUMNOS DE NIVEL SUPERIOR).

	Comunicación	Planeación y administración	Trabajo en equipo	Acción estratégica	Globalización	Manejo personal	Promedio
1	80	74	78.6	40	54	97	70.6
2	72	62	64	60	54	78	65.0
3	85	55	82	71	82	80	75.8
4	76	84	81	90	86	86	83.8
5	72	75	76	72	86	84	77.5
6	74	62	80	70	74	82	73.7
7	96	81	90.6	84	76	91	86.4
8	69	59	71	67	64	73	67.2
9	72	75	76	72	86	83	77.3
10	74.6	77	80	82.6	72	105	81.9
11	84	76	76	58	96	90	80.0
12	85.2	67	73.2	64	90	84	77.2
13	74	76	88	84	70	86	79.7
14	89.2	70	82.6	22.6	54	57	62.6
15	80	83	62	86	26	80	69.5
16	74	78	80	80	82	74	78.0
17	69.2	75	74.6	78.6	84	83	77.4
18	72	75	76	72	86	83	77.3
19	68	68	64	28	56	81	60.8
20	72	83	88	88	62	85	79.7
21	38.6	41.5	36	42.6	50	47	42.6
22	78	86	74	62	78	96	79.0
23	80	86	80	80	76	96	83.0
24	80	82	64	85	55	80	74.3
25	72	83	88	88	62	85	79.7
26	69.2	59	70.6	66.6	64	73	67.1
27	72	61	60	46	50	68	59.5
28	68	71	76	76	96	84	78.5

- Puntaje más alto obtenido por cada alumno, de todas las competencias.**
- Puntaje mínimo obtenido por cada alumno, de todas las competencias.**
- Promedio general de todas las competencias obtenidas por cada alumno.**

## **Análisis**

En esta tabla se muestran los valores obtenidos después de aplicar los cuestionarios piloto a un grupo de jóvenes universitarios, con el fin de analizar sus resultados y conocer si actualmente en las universidades se está enseñando y desarrollando correctamente capacidades que sirvan a futuros profesionistas.

Las capacidades que desarrollaron los jóvenes fueron la capacidad de globalización y de manejo personal las cuales obtuvieron los mismos puntos. (Sentido competencia globalización 50% desarrollado 50% no desarrollado) Sin embargo otra parte del grupo también obtuvieron menos puntos dentro de la capacidad de globalización obteniendo así el mismo número como una de las capacidades más altas como a la vez una de las menos desarrolladas.

Una capacidad que obtuvo un nivel alto de puntos negativos al desarrollar fue la capacidad de acción estratégica.

La capacidad promedio es decir aquella que no registro muchos casos negativos o positivos, fue la capacidad de trabajo en equipo, lo cual significa que es una capacidad que la mayoría de los jóvenes la manejan y se mantiene dentro del rango.

### TABLA DE PROMEDIOS DEL GRUPO

<b>Max</b>	76	76	77	77	70	80	
<b>Mín.</b>	57	53	48	37	35	60	
<b>Media</b>	67	65	67	60	63	75	66.2

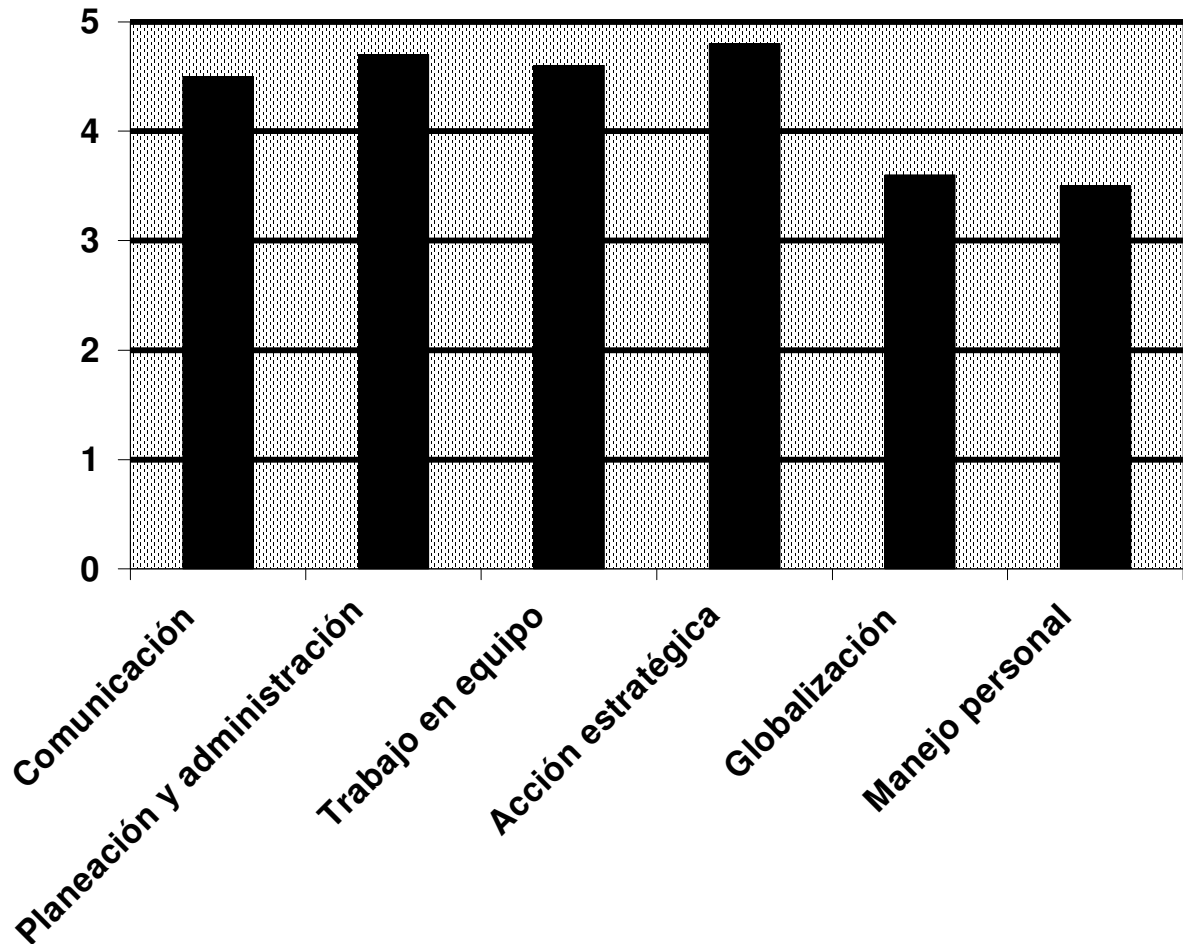
 **Promedio más alto obtenido de cada competencia.**

 **Promedio mínimo obtenido de cada competencia.**

 **Promedio general de todas las competencias.**

Dentro de esta tabla están todos los promedios de las capacidades evaluadas a los jóvenes universitarios, resaltando los promedios más elevados y los mínimos así como también el promedio total en base al ya obtenido por cada una de ellas.

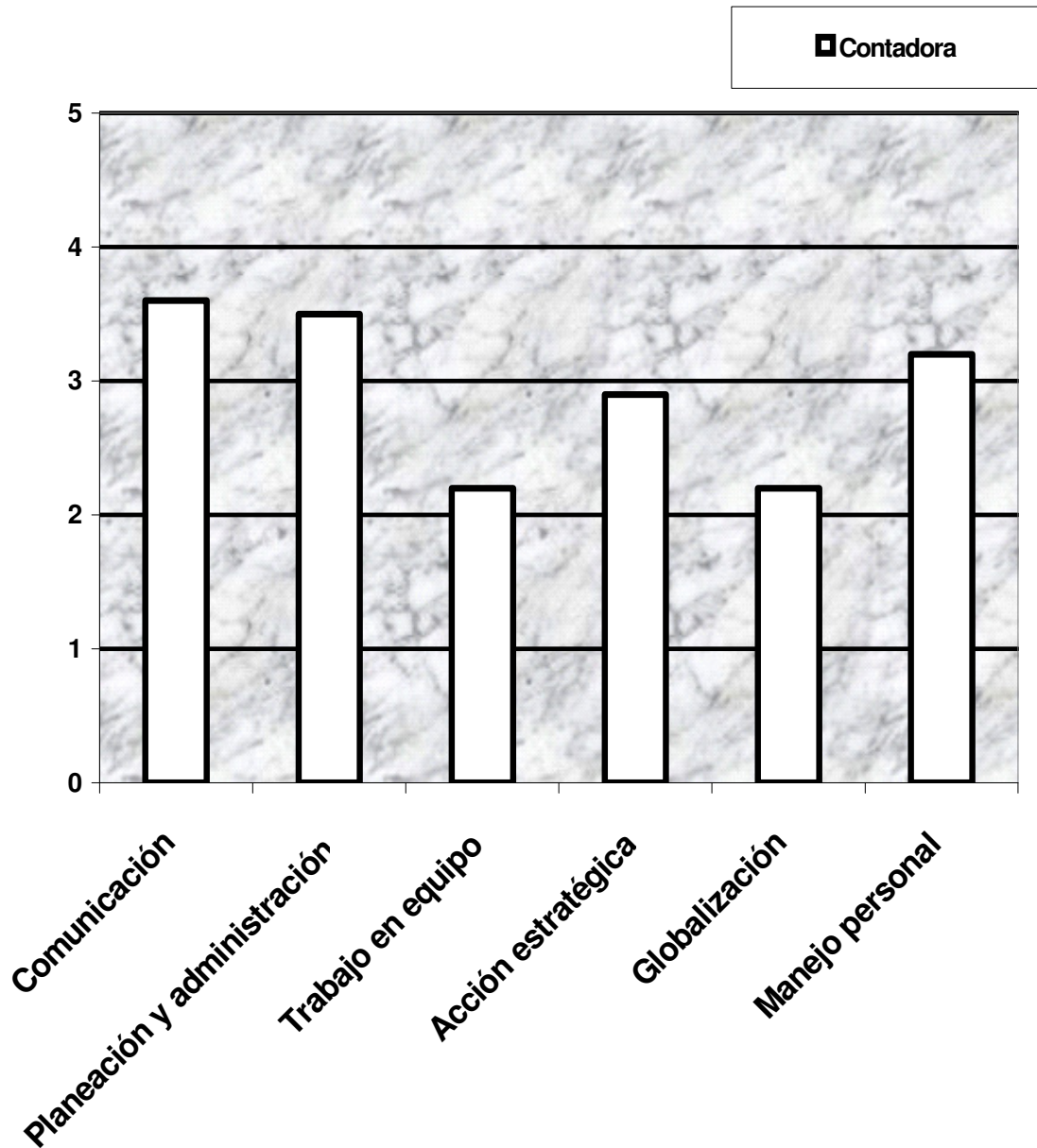
### 3.3 GRÁFICAS DE RESULTADOS DE LOS FUNCIONARIOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE VERACRUZ.



En esta gráfica se puede observar el nivel de cada una de las competencias desarrolladas por el jefe del área de servicios administrativos del H. Ayuntamiento de Veracruz.

En donde se logra ver mayor conocimiento es en la competencia de acción estratégica, ya que su trabajo depende mucho de la toma de decisiones y de las medidas necesarias para cada situación que se presente.

En cuanto a las competencia de comunicación, planeación y administración y el trabajo en quipo, se muestran casi al mismo nivel lo cual indica que debido al trabajo que desempeña debe mantener la comunicación y una buena relación con sus colaboradores a la hora de implantar metas y tareas por desempeñar.

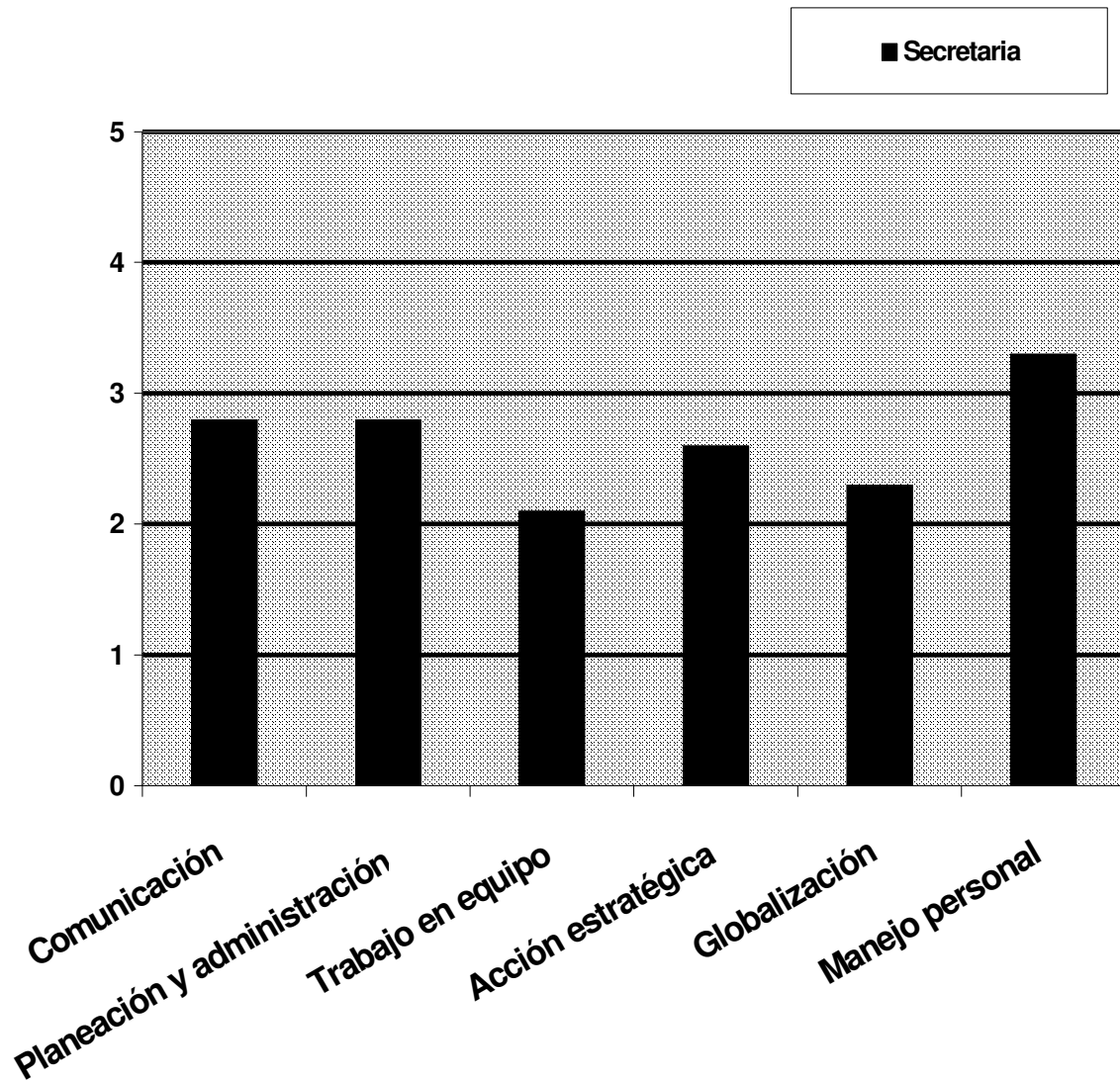


Las dos competencias más desarrolladas por la contadora fueron la comunicación y la planeación y administración, debido a que su trabajo depende mucho de los informes que debe presentar al jefe de área y en ciertas ocasiones tomar decisiones cuando él no se encuentre.



Otra importante competencia que se puede distinguir es la de manejo personal en donde influyen mucho las metas, las responsabilidades y planes individuales que se fija.

La competencia menos desarrollada fue la de trabajo en equipo y esto se puede relacionar con el tipo de trabajo que desempeña ya que la mayoría de sus actividades son realizadas de manera individual.



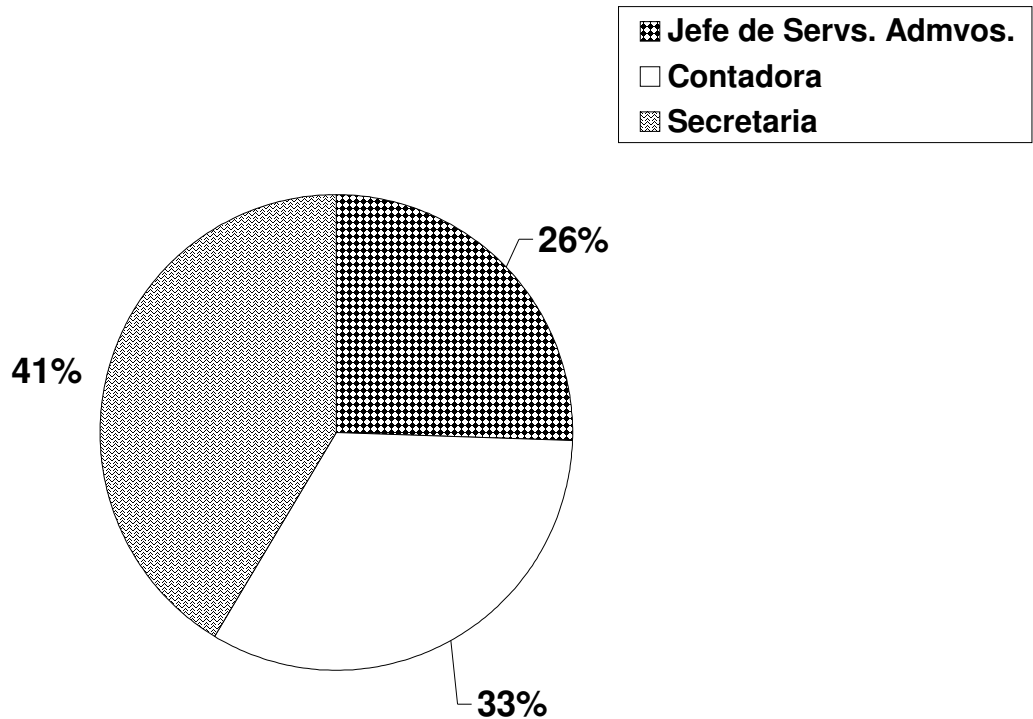
En esta gráfica se observa que la competencia más alta por la secretaria del área fue el manejo personal, resaltando que busca siempre mejorar y resaltar por medio de las oportunidades que se presentan en su trabajo como metas y objetivos personales a lograr.

Existe una relación muy estrecha en lo que son las competencias de comunicación, planeación y administración, y la acción estratégica. Y esto se debe

al trabajo que ella desempeña como la atención al público y las diversas situaciones que se presentan y ella debe tomar decisiones rápidas siempre y cuando dentro de sus capacidades este el realizarlas.

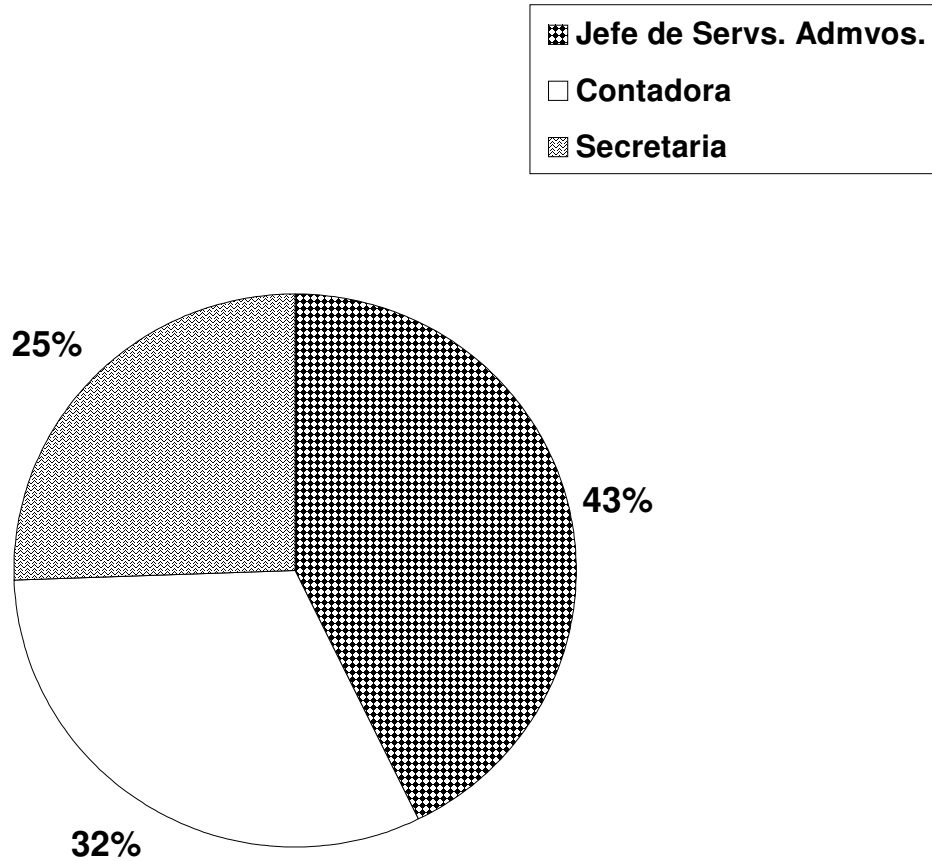
### 3.4 COMPARACIÓN DE LOS TRES FUNCIONARIOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE VERACRUZ

#### COMUNICACIÓN



Dentro de la gráfica presentada se puede observar, que la persona que desarrolla más la competencia de comunicación es la secretaria con el 41%. Esto sucede porque ella atiende a todo el público que se presenta en la oficina. El jefe de servicios administrativos es quien cuenta con el menor porcentaje, debido a que por cuestiones de importancia y de tiempo, solo atiende a personas que tengan relación directa con su trabajo o algún asunto relacionado a éste.

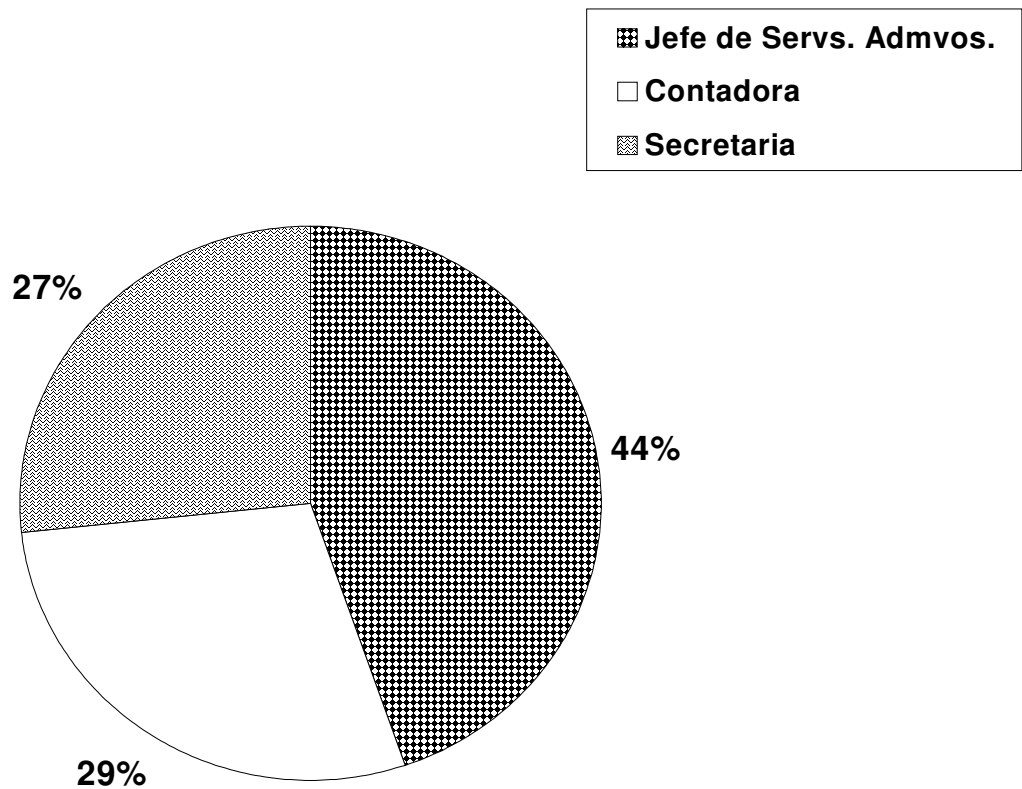
## PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN



Dentro de la competencia de planeación y administración, quien cuenta con un mayor conocimiento de ello es el jefe. Debido a su trabajo él es quien realiza planes y delega las actividades que se realizarán.

Se encarga de informar y asignar las tareas que se harán y como deben ser llevadas a cabo y de los resultados a alcanzar.

## TRABAJO EN EQUIPO

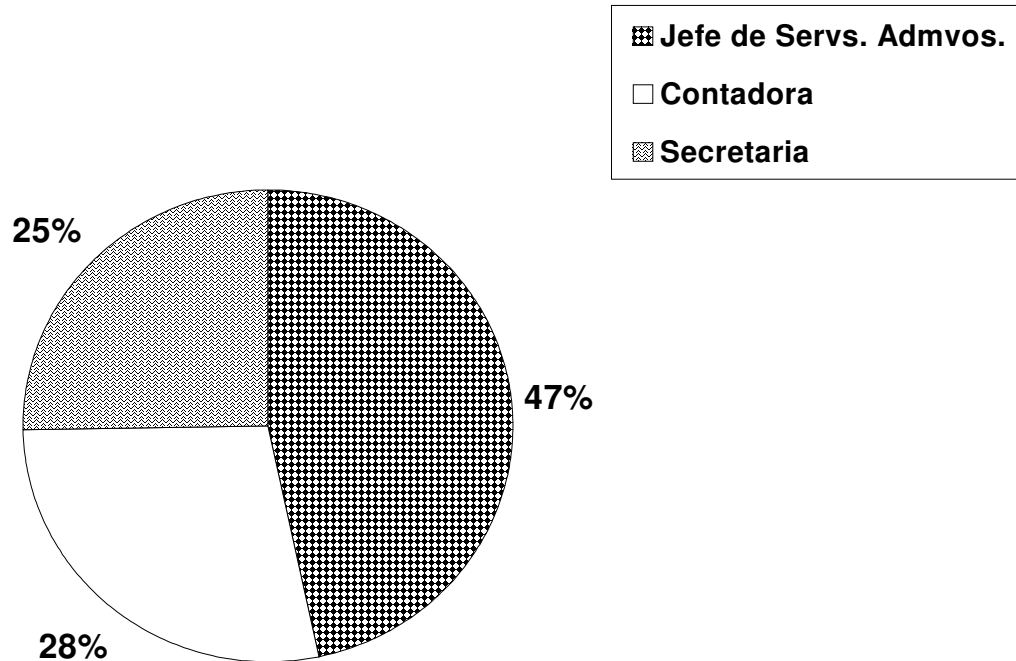


Si se observa, en esta grafica quien desarrollo más la competencia de trabajo en equipo fue el jefe de servicios administrativos con un porcentaje del 45%, puesto que es quien cuenta con gente bajo su supervisión y quien tiene colegas para la toma de decisiones.

Como el trabajo del jefe de servicios administrativos no solo se centra dentro de dicha oficina, sino también de la relación que establece con otros jefes de áreas

para entre todos llegar a un acuerdo o una solución, en base al tema a tratar. Es por ello que dicho funcionario desarrolla más esta competencia.

## ACCIÓN ESTRATÉGICA

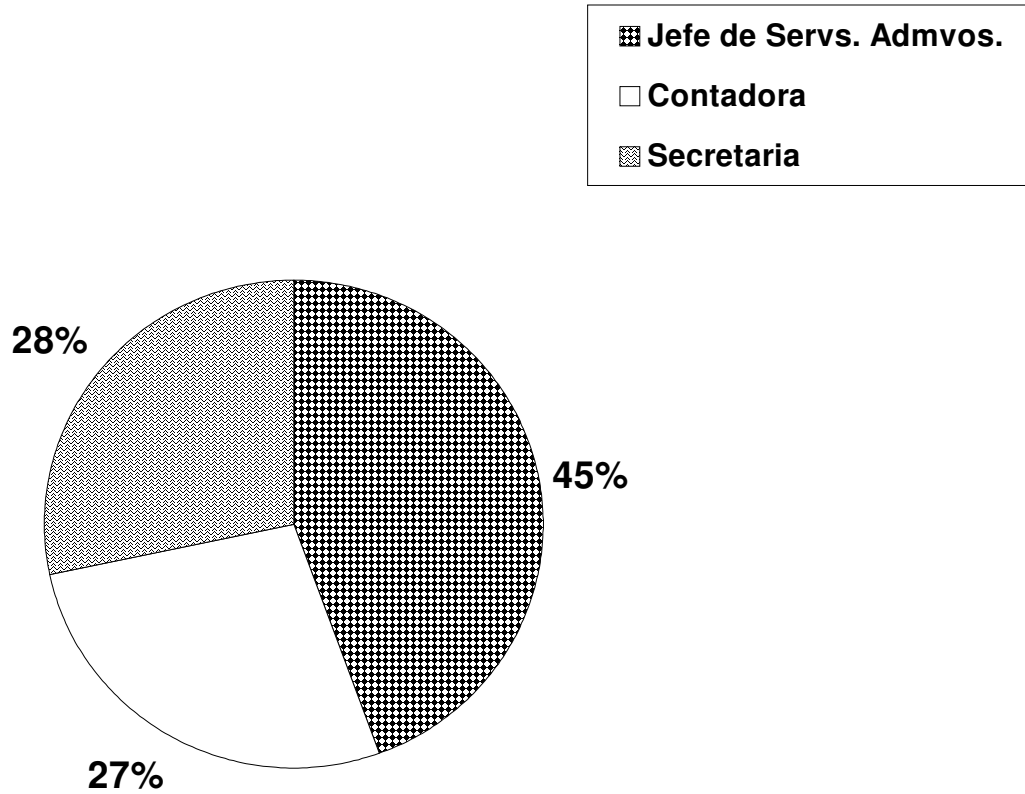


En cuanto a la competencia de acción estratégica se refiere el jefe es quien registra un mayor porcentaje del 47%, esto lo justifica su trabajo ya que depende de gran parte de las medidas y planes que debe realizar para poner en marcha. Para después analizar y evaluar resultados.

Quien registra el segundo porcentaje es la contadora ya que si no se encuentra el jefe, ella toma decisiones de acuerdo al asunto que se presente o en base a su capacidad dentro de la oficina. Y por último se encuentra la secretaria quien por nivel jerárquico es quien menos decisiones toma.



## GLOBALIZACIÓN

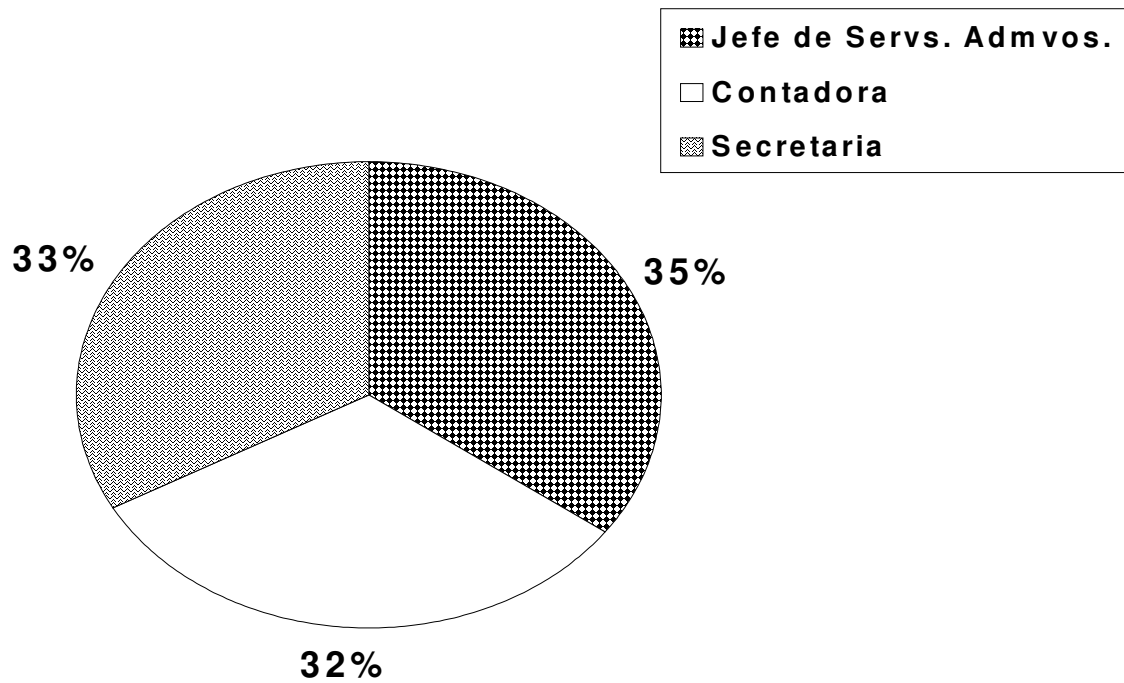


Dentro de esta competencia. Es todo lo relacionado con noticias y fenómenos económicos, sociales, políticos y de salud, que se desarrollan dentro y fuera del país pero que afecta los planes y acciones administrativas.

Es por esta razón destaca el jefe del área, ya que su trabajo depende de la relación y trato con sus colegas como lo son, los jefes de otras áreas sin importar sus costumbres y a su vez respetar sus diferentes puntos de opinión.

Manteniéndose informado a través de los medios masivos de lo que acontece a nivel estatal principalmente.

En esta competencia la secretaria registra un segundo lugar ya que su trabajo le permite, tener mayor comunicación con lo que pasa en el entorno y de informarse con mayor regularidad en los medios impresos.

**MANEJO PERSONAL**

Se comparan los resultados obtenidos con un mayor porcentaje por parte del jefe de área, ya que es quien se preocupa más por el logro de objetivos y el alcance de metas, así como buscar mejores oportunidades y un desarrollo personal.

En segundo lugar se encuentra la secretaria del área, debido a que su trabajo y puesto en el que se desempeña busca, mejorar tomando las oportunidades que se

le presenten como un aumento de sueldo o un asenso y que su desempeño sea reconocido como un logro a nivel personal y laboral.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Este trabajo fue el resultado de una inquietud por conocer sobre lo que significaba competencia laboral.

Una vez elegido el tema, el punto fue como irlo delimitando. Al mismo tiempo de que se iniciaba con el trabajo de tesis, realizaba el servicio social dentro del H. Ayuntamiento de Veracruz y al ver las necesidades en cuanto a la contratación por competencias.

Una vez establecido el tema de tesis, el siguiente paso fue escoger al H. Ayuntamiento de Veracruz como el organismo a estudiar, ya que es por todos sabido que en las instituciones de gobierno se da con regularidad las contrataciones por la llamada “relaciones o palancas” y no se hacen de acuerdo

al perfil que requería el puesto o a los conocimientos, habilidades, actitudes, etc., que el aspirante presentaba.

La justificación fue conocer los motivos e inquietudes por analizar el empleo de las competencias laborales en el organismo estudiado y, así brindar información útil para el desempeño óptimo, al mostrar la relación que se presenta entre la competencia laboral y la productividad.

Los siguientes puntos fueron relacionados con la justificación y el planteamiento y se presentaron como parte del proyecto, que tiene como antecedente el anteproyecto realizado en el seminario de investigación y la materia de competencias laborales.

Los primeros dieciséis puntos del anteproyecto fueron tomados para formar parte del primer capítulo de la metodología de investigación dentro de la tesis.

El capítulo dos fue elaborado a través de la investigación documental con base en referencias bibliográficas extrayendo la información más importante, que daría la pauta para completar el marco teórico.

Es en este punto donde se explica claramente que es competencia laboral, sus orígenes, como fue que se introdujo en nuestro país, así como la importancia que hoy tiene dentro de la selección y contratación del personal.

El capítulo tres es el estudio que se realizó para comprobar que la hipótesis planteada fuera aceptada o rechazada. El instrumento de medición fue un cuestionario en donde se evaluaba las competencias manejadas por el personal únicamente del área de servicios administrativos del H. Ayuntamiento de Veracruz.

También se presentó un estudio realizado con anterioridad a un grupo de noveno semestre de la carrera de licenciado en administración de un centro de estudios

de nivel superior, con la finalidad de conocer que tan bien preparados se encuentran los estudiantes y que apoyo se les brinda para lograr desarrollar las competencias profesionales.

Como conclusión del estudio realizado y la experiencia documental y práctica en la presente tesis, se acepta la hipótesis de trabajo.

## **4.2 SUGERENCIAS**

Al obtener los resultados primero de la prueba piloto que se realizó a un grupo de universidad se pudo percatar, que el grado de enseñanza que actualmente se maneja en estudios de nivel superior, va más enfocado al desarrollo práctico de competencias.

Sin embargo falta desarrollar mucho más casos integradores por mencionar un ejemplo, donde los catedráticos sean los facilitadores, y al mismo tiempo un *coach* en este caso, el director de cada carrera.

Algunas de las propuestas serían, continuar con los casos integradores, en donde se deja al alumno a que desarrolle situaciones o resuelva conflictos, que se podrían generar en una situación real, con el objetivo de desarrollar las competencias gerenciales o directivas.

Otra propuesta es ofrecer visitas a empresas dentro de la República y de diversos sectores para que el alumno se relacione y comprenda de qué manera se lleva a cabo el funcionamiento de competencias profesionales.

Con respecto al H. Ayuntamiento de Veracruz, es importante que al departamento de recursos humanos se le considere como un socio estratégico en el proceso de selección por competencias.

La principal sugerencia, es tener una persona capacitada en competencias laborales, para que sea el encargado de proporcionar cursos y la capacitación con base a cada puesto que se va a desempeñar, desarrollando un equilibrio entre conocimientos, habilidades y actitudes,

Tomar técnicas de aprendizaje como lo son el *e-learning*, la calidad total, el desarrollo organizacional, por mencionar algunas. Así se estaría hablando del beneficio que se obtiene al llevar a cabo la contratación en base a las competencias laborales.



## BIBLIOGRAFÍA

Alles Martha, Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º, Granica, Buenos Aires, 2004.

Alles Martha, Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2004.

Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Mc Graw Hill, México.

Alles Martha, Empleo: el Proceso de Selección, Macchi, Buenos Aires, 2001.

Alles Martha, Selección por competencias, Macchi, Buenos Aires, 2001.

Arguelles, A. Competencia laboral y educación basada en nuevas competencias, México, Limusa-Noriega Editores, 1996.

Ansorena Cao Alvaro. 15 Casos para la Selección de personal con éxito. Barcelona, Paidós, 1996.

Argudín Yolanda, Educación Basada en Competencias Nociones y Antecedentes, Trillas, México, 2005.

Argüelles Antonio, Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, Limusa, México.

Chávez S. Guillermo, García T. Yolanda, Manual para al Diseño de Sistemas de Calidad Basado en Competencias Laborales, Panorama, México, 2003.

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum Jr., Administración Un Enfoque Basado en Competencias, Thomson, México.

Fletcher Shirley, Análisis de Competencias Laborales, Panorama, México, 2005.

Irigoin M., Vargas F., Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones, Montevideo, Cinterfor, 2002.

Luna Noyola Angel Giovanni, Capital Humano: Gestión por Competencias Laborales en la Administración Pública, Trillas, México.

Mertens L., Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo: Cinterfor, 1996.

Mills Roger, El Manual de Análisis de necesidades de capacitación, Panorama, México, D.F.

Mills, Roger, El Manual de Competencias Laborales, Panorama, México, D.F.

Mills Roger, El Manual del Capacitador, Panorama, México, D.F.

Mills Roger, El Manual del Facilitador, Panorama, México, D.F.

Whitear Greg, Calificaciones profesionales nacionales en Competencia Laboral, Antología de Lecturas, Conocer, México, 2000.

### **Sitios web**

[http://www.conocer.gob.mx/Quien\\_es\\_el\\_CONOCER.htm](http://www.conocer.gob.mx/Quien_es_el_CONOCER.htm)

<http://www.competencia.dgsca.unam.mx/paginas/info.html>

[http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect\\_9244\\_competencia\\_laboral](http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_9244_competencia_laboral)

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/>

<http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev3.htm>

[http://www.stps.gob.mx/03\\_sub\\_capacita/01\\_dge/competente.htm](http://www.stps.gob.mx/03_sub_capacita/01_dge/competente.htm)

[http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/barreto/pdf/cap\\_4.pdf](http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/barreto/pdf/cap_4.pdf)

<http://www.oit.org.mx/simapro/>