



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES*

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

LAURA JULIETA MARTÍNEZ VILLANUEVA

DIRECTOR DE LA TESINA:

LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA



Ciudad Universitaria, D.F.

Enero, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

	Página
Resumen	5
Introducción	6
Cap. 1 – Competencias Laborales	
1.1. Antecedentes	9
Definiciones	11
1.2. Teorías que sustentan el modelo de competencia laboral	14
1.3. Modelos de las competencias laborales	18
1.4. Clasificación de las Competencias laborales	26
Cap. 2 – Identificación y normalización de Competencias Laborales	
2.1. Definición y normalización de competencias técnicas: Modelo Europeo	31
2.2. Normas de competencia en México	41
2.3. Alternativas de metodologías para la identificación de competencias: Modelo Americano.	45
2.3.1. Versión de David McClelland (estadounidense)	48
2.3.2. Versión de Boyatzis	49
2.3.3. Versión de Spencer y Spencer	50
2.3.4. Versión de Martha Alles (argentina)	53

Cap. 3 – Métodos de evaluación de competencias laborales.

3.1.	Sistemas y técnicas de evaluación	56
3.1.1	Modelo Mexicano (derivado del Europeo).	60
3.1.2	Modelo Americano	66
3.2.	Certificación de las competencias	74
3.2.1	Modelo Mexicano (derivado del Europeo).	75
3.2.2	Modelo Americano	78

Cap. 4 - Propuesta de un Instrumento para Identificar y evaluar las competencias laborales de una empresa internacional del sector asegurador.

	Conclusiones	85
	Alcances y limitaciones	87
	Referencias (bibliografía).	89

RESUMEN

La aplicación de las competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, así como, sus criterios, evidencias de desempeño y el grado en que cada uno de los ocupantes del determinado puesto cubre dicho perfil. De ésta manera, se expresa el saber hacer de un puesto laboral.

La siguiente tesina investigación documental incluye, de manera general, los conceptos que son importantes para entender la identificación y evaluación de las competencias laborales, con el objetivo de implementarlas como un instrumento que ayude a las organizaciones a identificar las características y habilidades que requieren los puestos, así como lograr una evaluación objetiva.

La importancia de las competencias laborales y su evaluación, radica principalmente, en que son consideradas como una de las alternativas de mayor fuerza en el mundo, al ser una estrategia que permite a las organizaciones actualizarse y ser competitivas en el mercado. En la medida en que las personas que laboran dentro de una organización estén mejor capacitadas para desempeñar las actividades que su puesto requiere, los resultados se verán positivamente reflejados dentro de la misma.

El objetivo de este documento es establecer los procedimientos a seguir para identificar y evaluar las competencias laborales dentro de una organización del sector asegurador. Debido a políticas internas de la organización no es posible sustentar un modelo de los antes mencionados para su evaluación, ya que los modelos implementados en la organización se deben basar en los requerimientos de casa matriz así que tendremos una combinación de los dos principales modelos que retomaremos, en donde tengamos tanto competencias técnicas como administrativas para evaluar los diferentes puestos de la organización.

INTRODUCCION

Cada vez es más importante para las organizaciones contar con una estrategia directiva fundamentada por un Psicólogo Organizacional, lo cual hace que el papel de éste especialista sea fundamental en el desarrollo de los Recursos Humanos, haciéndolos partícipes de las estrategias del negocio y convirtiéndose en más que un área de soporte, en un socio de la organización para la que colabora en los resultados de la misma.

Esto se debe a que los antiguos métodos de evaluación de desempeño eran muy tradicionalistas, es decir, sólo tomaban en cuenta el hecho de que las personas alcanzaran las metas, sin importar como lo hacían. Otra de sus debilidades era su subjetividad, por lo que la valoración dependía de meras opiniones personales (Patiño, H. de viva voz, 5 de Octubre de 2009).

Sin embargo, el creciente interés de las empresas e instituciones por tener personal cada vez más competitivo, ha hecho que se modifiquen los procesos de evaluación, siendo así que el papel del Psicólogo Organizacional dentro de las mismas se ha vuelto esencial.

Éste cambio en la metodología ha surgido a partir del creciente número de organizaciones que compiten en el mercado por captar personas mejor capacitadas y dotadas de mejores cualidades y habilidades. Debido a ello surge la necesidad de buscar una evolución permanente en la forma de gestionar sus Recursos Humanos.

Con esto se decidió tomar este tema como punto de la presente investigación documental:

Para poder tener en un contexto general el tema de las competencias laborales será necesario definir, dentro del capítulo uno, lo que significa una competencia: “es la capacidad productiva que tiene una persona para desempeñar adecuadamente su puesto utilizando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes (CONOCER, 2002)”.

Además del concepto, es importante saber que la Gestión por Competencias incluye: la Identificación, la Normalización, la Capacitación, la Evaluación y la Certificación (Enríquez, 2005). Es importante mencionar que para la construcción de la presente

investigación documental únicamente se consideraron la Identificación, la normalización, la evaluación y la certificación; de las cuales, solo se tomaron la identificación y la evaluación con el objeto de construir la propuesta, debido a que son los únicos pasos que requiere la empresa para llevar a cabo su gestión por competencias interna. Todos estos pasos que incluye el presente documento están abarcados en los capítulos dos y tres.

Ahora bien, sabemos que el tema de las competencias laborales es relativamente nuevo, sin embargo, para conocer más a fondo sus características es necesario que saber de dónde vienen, cómo surgieron, en qué países se desarrollaron por primera vez, para que tipo de necesidades estaban pensadas y los principios en los cuales se fundamenta.

Actualmente, con el auge y la relevancia que ha tomado éste tema, se han propuesto diferentes modelos en distintos países, sin embargo, para realizar el presente documento, sólo se tomaron como base dos de ellos que sin lugar a dudas son los de mayor aplicación: El Modelo Americano y el Modelo Europeo.

El Modelo Americano, está basado principalmente en la teoría conductista y nos indica que una persona va a realizar correctamente su trabajo de acuerdo a los resultados que se esperen de ella (Meza, 2003). Así mismo, dicha teoría define las competencias como las virtudes o los atributos que tiene la persona para alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, el Modelo Europeo sirvió como referencia para el proceso de México. Este modelo utiliza como método el Análisis Funcional para la identificación y elaboración de las normas técnicas de Competencia Laboral y permite obtener la información de las funciones productivas, de modo tal, que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del objetivo mencionado (Organización Internacional del Trabajo, 2006).

Es por eso que se decidió retomar ambos modelos, ya que a pesar de ser totalmente diferentes nos ayudan a cumplir con el objetivo de la presente tesina que es: realizar una propuesta para instrumentar un modelo de competencias laborales, por medio de la combinación y complementación de los dos modelos antes referidos, lo que

permitirá la evaluación del personal en los puestos críticos de la Organización Internacional de Seguros, así mismo que incluya el programa de trabajo, que en el mejor de los casos, servirá como guía para aplicarlo en dicha compañía y como base para otras organizaciones del mismo sector en el país.

Así, al término de esta investigación documental, se tendrá una propuesta de un procedimiento completo, incluido en el capítulo 4, el cual ayudará a las organizaciones a identificar las competencias laborales que una persona debe tener para ocupar determinado puesto, la manera como se han de evaluar, y por último, una utilización viable dentro de las organizaciones donde aún no se tienen identificadas dichas competencias.

CAPITULO 1

Competencias Laborales

1.1 Antecedentes

El enfoque de competencia laboral surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas (Rodríguez, 2007).

En la actualidad, las competencias laborales constituyen un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación; éstas 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 y pueden ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

El concepto de competencia laboral emergió con fuerza en los años 80 en algunos países desarrollados, en especial en aquellos donde existía una mayor disparidad entre las cualificaciones ofrecidas por el sistema educativo y las necesidades que demanda el sistema productivo. Debido a ello, era necesario adecuar la formación de la mano de obra a un nuevo contexto económico cada vez más complejo. La respuesta se orientó al concepto de competencias laborales, como un enfoque integral de formación que desde su diseño pretende una conexión directa entre el mercado laboral y el sistema educativo (Mertens, 1996).

La competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan de forma combinada para el desempeño del trabajo (Gonczi, 1996).

La educación basada en competencias tuvo su origen en Estados Unidos. Uno de los pioneros fue David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quien en los años sesenta del siglo XX comenzó a desarrollar técnicas para identificar

principios y descubrir variables que permitieran predecir la actuación en el trabajo. Seleccionó una muestra representativa de individuos con un elevado nivel de rendimiento en el ámbito laboral y otro grupo caracterizado por una productividad baja o moderada. El objetivo era descubrir que variables explicaban el comportamiento diferenciado entre ambos grupos y tratar de contrastar si existía una relación directa entre el éxito académico y laboral. Su principal conclusión fue que los métodos tradicionales de aprendizaje y evaluación no garantizaban un buen desempeño de las actividades laborales, ni el éxito en la vida y que además discriminaba, frecuentemente, a mujeres, minorías étnicas y otros grupos vulnerables en el mercado laboral. A partir de aquí estableció que era necesario buscar otras variables o competencias que permitiesen predecir las actuaciones de las personas en el trabajo. McClelland (1976) desarrolló, entre otras, la técnica conocida como la Entrevista de Incidentes Críticos o Eventos Conductuales, "BEI" (Behavioral Event Interview), que ha permitido la interpretación de lo que hoy se conoce como el Análisis de Contenido de la expresión Verbal conocido como el CAVE (Content Análisis of Verbal Expresión) el cual permite comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con un elevado rendimiento y una conducta adecuada en su trabajo. La aportación principal de McClelland es la evaluación de competencias y la definición de los puestos de trabajo en función de éstas (Mertens, 1996).

En el ámbito de la Unión Europea, el interés creciente por las competencias educativas es consecuencia de la influencia de su utilización en el mercado laboral, pero de forma más concreta de las evaluaciones realizadas por la IEA (Internacional Association for Educational Achievement) de Estados Unidos y de las evaluaciones PISA en la OCDE. El resultado ha sido la generalización del currículo por competencias tanto en la educación obligatoria, como en la educación superior, así como en la formación permanente.

En un estudio elaborado por Eurydice (2002) sobre la educación basada en competencias dentro de la Unión Europea, se señala que todos los países "incluyen referencias implícitas o explícitas al desarrollo de competencias" en los currículos de la educación general obligatoria. En España se incluyen referencias explícitas, por primera vez, en la LOE (Ley Orgánica de Educación, 2006).

Con relación a la educación superior, en el marco del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) se establece un sistema de competencias como lenguaje común para describir objetivos de los planes de estudio. De tal modo que la educación basada en competencias se ha convertido en uno de los pilares fundamentales del nuevo modelo europeo de universidad.

Por tanto, la educación basada en competencias se está imponiendo en todos los niveles de los sistemas educativos europeos y se ha convertido en un reto actual para los profesores ya que implica cambios significativos con respecto al modelo tradicional educativo.

La introducción en el diseño curricular y en los procesos de enseñanza-aprendizaje de las competencias en general, y sobre todo de las transversales, es “un desafío y una oportunidad para repensar el sentido de la educación”, (Garagorri, 2007).

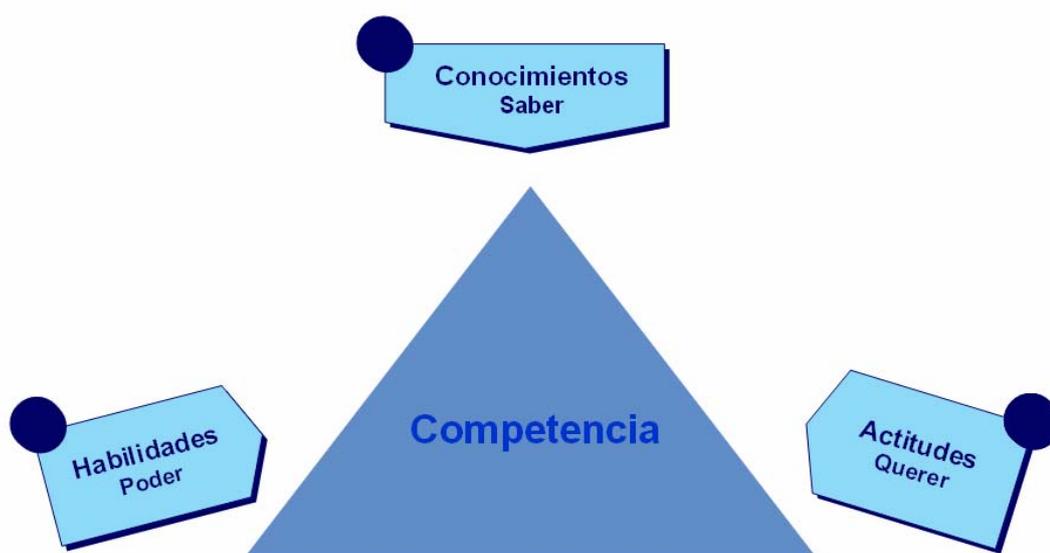
Desde ésta perspectiva, el objetivo deja de ser la acumulación de una serie de conocimientos para ser sustituido por el desarrollo de una serie de competencias básicas y relevantes que se precisan para estar preparado para la vida, para integrarse en el mercado laboral y para poder continuar la formación a lo largo de la vida. Sin embargo, este nuevo modelo educativo no está exento de riesgos y dificultades. En primer lugar, dar un excesivo protagonismo a las competencias específicas frente a las transversales o genéricas. Las competencias específicas hacen referencia al saber hacer en una situación o contexto concreto, mientras que las transversales son susceptibles de generar una gran cantidad de conductas adecuadas ante una multiplicidad de situaciones. Esto implicaría entender la educación como un proceso de entrenamiento para responder a circunstancias específicas demandadas por el contexto socioeconómico y renunciar a un planteamiento global y a largo plazo (Rodríguez, 2007).

1.2. Definiciones

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una *capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada* (Diccionario de la

Real Academia Española). La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

También sabemos que la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (CONOCER, 2000). Es decir, para que se considere a una persona como competente debe cumplir con tener: conocimientos, habilidades y actitudes. (Ver cuadro 1).



Cuadro 1. Definición de Competencia Laboral (Zurich, 2009).

Existen diferentes definiciones que engloban las competencias laborales, por éste motivo, se han seleccionado las más relevantes y relacionadas con el enfoque del tema:

- Un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a lo que comenta OIT (Organización Internacional del Trabajo) sería: "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". Si hiciéramos un análisis de este concepto se puede entender que la persona que tiene alguna competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar, puede entenderse que dentro nuestras empresas el proceso de capacitación se reduciría

enormemente lo cual puede significar ahorros en el proceso de la curva de entrenamiento.

Existen diversas definiciones respecto de lo que es una competencia laboral, sin embargo aquí sólo se mencionarán algunas:

- En México según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la "aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son esperados en el saber, el hacer y el saber-ser" (CONOCER, 1997).
- McClelland (citado en Spencer & Spencer, 1993) habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, definiendo competencia como "Una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación, definido en términos de un criterio".
- Rodríguez y Feliú (citado en Nares, 2001) las definen como un "Conjunto de conocimientos y habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".
- Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable" (p76).
- Woodruffe (citado en Nares, 2001) las plantea como una "Dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".
- Vargas J (2001) en su artículo "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización" realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial expresado en las definiciones anteriores y su significación desde una perspectiva psicológica. En este sentido destaca que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas, podemos resumir que la competencia laboral es aquella que define en términos conocimientos, habilidades y actitudes las actividades que realiza una persona en el ámbito laboral, las cuales dan como resultado el rendimiento laboral.

1.3. Teorías que sustentan el modelo de competencia laboral

Para el desarrollo del presente documento es necesario mencionar que el modelo de competencia laboral en México retoma diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se dan en los diferentes países, y que según Mertens (citado en Nares, 2001) se originan de acuerdo a la cultura y necesidades de cada país, como son el Conductismo (EUA), el Constructivismo (Francia), el Funcionalismo (Gran Bretaña), y el Holismo (Australia).

Conductismo

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de la persona. Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas (Espíndola, Meza 2003).

Constructivismo

En esta teoría no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos que se desarrollan dentro de una organización, pues a través de ella es que el desarrollo de las competencias y la mejora de procesos es posible.

A partir de las innovaciones surgidas de la propia experiencia y del desempeño de un trabajador, es que éste construye su propio ambiente de trabajo y da solución a los problemas planteados en el día a día, en una alternancia de aprendizaje, tanto del que enseña como del que aprende. Se vuelve una relación dialéctica, entre su entorno y sus propias capacidades dentro del puesto de trabajo.

El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno, así como la formación del empleado y el empleo a desarrollar. Para identificar y describir las competencias laborales, se toma como referencia las posibilidades y objetivos laborales de las personas, como el entorno socio-laboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista ,debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ellos a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva a la modificación de las competencias iniciales e incluso a la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias, es necesario superar en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, lo que permite que las personas ofrezcan un sistema de formación con prácticas en alternancia en el que participen de forma activa e interrelacionada, tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y el mismo entorno socio-laboral pues éste influye en la conformación y capacitación de las personas y éstas a su vez influyen sobre el ámbito social y laboral.

La aplicación de este enfoque sobre dicha formación reglada puede observarse principalmente en Francia, con la creación de bachilleratos profesionales que hacen de la educación un ambiente de aprendizaje laboral en materia obligatoria e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo (Op. Cit).

Los esfuerzos posteriores deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser realizados conjuntamente y de forma participativa tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual. En los momentos iniciales de la identificación de competencias debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costes por ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones. Para realizar este proceso, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos, (como se defiende en el enfoque conductista) se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996).

Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el enfoque constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales (Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales - CIDEC, 1999).

Holismo

Tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt, la cual permite predecir que se responde no a un estímulo local, sino a una relación entre estímulos. La conducta depende de la situación como un todo, de esta manera el holismo nos dice que el todo no es la suma de las partes, sino las partes son el todo. Proponen un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios

para el desempeño en situaciones específicas, permitiendo la integración del hacer, del saber hacer y del saber aprender con su síntesis en el saber estar (Op. Cit.).

Análisis Funcional

Para detectar los elementos de una competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, se cuenta con el análisis de las funciones o competencia laboral. La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación (con base en la relación causa-consecuencia) y el ordenamiento lógico de las funciones que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas; por lo que se hace necesaria una estructura gramatical uniforme para las oraciones que expresen las funciones. Una manera de medir la conducta competente es a través del análisis funcional, donde se desglosa en unidades y elementos que conforman la parte metodológica y de evaluación, sin la cual carece de sustento.

El enfoque funcionalista de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). Estudiar la función de una organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto, ya que como han defendido Comte, Durkheim y otros muchos sociólogos funcionalistas utilizando una analogía con el cuerpo humano, para estudiar un órgano como el corazón, debe analizarse de qué modo éste se relaciona con el resto de las partes del cuerpo.

La relación entre una causa y un efecto, o un problema y su solución, no puede entenderse por sí misma porque tiende a depender de numerosas equivalencias funcionales (Luhmann, 1991).

Desde estas premisas, el enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias para del análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, identificando por tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema (CIDEDEC, 1999).

El caso más representativo de aplicación del enfoque funcionalista al marco de las competencias, es el Sistema Nacional de Competencias Laborales del Reino Unido (National Vocational Qualifications, NVQ), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos (Mertens, 1996) El NVQ toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos, hasta poder describir cuatro componentes o familias de competencias: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones del trabajo. Para cada competencia se identifican las unidades que la componen y que conforman un "título" de competencia según la NVQ. La principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales. Países con modelos de base funcionalista como Australia o Canadá, han modificado el enfoque funcionalista del NVQ integrando en sus análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral (CIDEDEC, 1999).

1.4. Modelos de las Competencias Laborales

En el presente apartado analizaremos el desarrollo de teorías, modelos y metodologías de los sistemas de formación de competencia laboral en los países más representativos, así como la experiencia que enfrentan sobre la formación y desarrollo de los recursos humanos basados en dicho modelo de competencia laboral, el cual,

debido a su dinamismo, diversidad y adaptabilidad ha llegado a diferentes países, dentro de ellos México, quien ha implementado el Modelo de formación por competencias laborales dentro de sus contexto.

En este documento lo que se estudia son los principales modelos de las competencias (Saluja, 1986), de los cuales hay dos enfoques básicos que podríamos denominar: el del Reino Unido y el de Estados Unidos.

El Modelo en el Reino Unido

En el modelo del Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. La atención se concentra en las funciones y en la competencia en el lugar de trabajo, no en el oficio.

En el Reino Unido la responsabilidad de determinar las normas laborales recae en un Organismo Director Industrial. Los Organismos Directores son establecidos por la dependencia gubernamental responsable (el Departamento de Educación y Empleo), que debe determinar la industria y las profesiones que cubrirán. El Organismo Director se compone de empleadores, representantes de los trabajadores e instructores educadores. Se encarga de las normas provisionales, las pone a prueba en situaciones de trabajo, consulta con los empleadores al respecto y vigila que las normas acordadas sean adoptadas por los empleadores. Los Organismos Directores también desarrollan los criterios de desempeño que se incluirán en la calificación profesional. Las calificaciones son supervisadas y aprobadas por el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales. La relación entre el Organismo Director y el citado Consejo debe ser muy estrecha (Ortega, 2008).

El modelo Estadounidense

Por su parte, en el modelo estadounidense la competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñarán en dicho oficio, sino desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas. La atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo. El énfasis está en las competencias.

Dicho modelo asume las competencias como virtudes o atributos de los individuos y tiene que ver con la identificación de las características del personal cuyo desempeño es superior en las labores consideradas. Según David McClellan (citado por Patiño y Villareal, 2005), las competencias se derivan del análisis de incidentes críticos, en donde las incidencias pertenecen a estos sujetos con un alto grado de éxito en su trabajo. Las características fundamentales que resultan de dicho análisis se agrupan (clusters), para su utilización en la educación y capacitación gerencial.

Es así que podemos considerar que dicho modelo consiste en investigar las habilidades y aptitudes del personal sobresaliente mediante una aplicación psicométrica y tratar de ajustar las aptitudes encontradas en el recurso humano a las normas de trabajo. O bien, iniciar el estudio de las funciones y tareas de la organización, proseguir por normar los desempeños productivos dentro de esas tareas y comparar la actuación del personal contra las normas de desempeño, para deducir de ahí, las necesidades de capacitación (Hernández, 2006).

Para poder comprender un poco más las diferencias de dichos modelos, a continuación se presenta me gustaría presentar un cuadro comparativo el cual nos explica las ventajas tanto de uno como de otro. Dicha comparación la hace Saluja (Citado en Argüelles, 2000) al tratar de explicar la capacitación basada en competencias laborales:

Criterios Referenciales del Reino Unido	Criterios de Validación en Estados Unidos
Normas de desempeño (Competencias) desarrolladas y aceptadas por la industria.	Conjuntos de competencias desarrollados a través de la investigación mediante trabajadores de excelencia
Evaluación de desempeño en el lugar de trabajo	Aprendizaje y desarrollo de la competencia
Competencia = expectativas de empleo	Competencia = características personales
Normas basadas en resultados	Normas orientadas a la producción

(criterios referenciales)	(criterios de validación)
Normas de competencia profesional (desempeño real en el trabajo)	Especificaciones del desempeño superior definidas, por la investigación en educación
Puntos de referencia del desempeño con competencia aceptados por la industria	Especificaciones del desempeño superior definidas, por la investigación en educación
Producto = competencias observables	Producto = Competencias Intelectuales

Tabla 1. Comparación Modelo Estadounidense vs Modelo Británico (Saluja, citado en Argüelles 2000)

Estos enfoques (británico – estadounidense) no se excluyen mutuamente, pero es necesario estar conscientes de las características intrínsecas de cada enfoque, los diferentes énfasis, especialmente en la determinación de las políticas y los procedimientos. Si bien difieren en algunos aspectos, comparten características clave: ambos se basan en comportamientos explícitos y normas basadas en resultados. Los dos enfoques se relacionan con requisitos de desempeño laboral reales y se interesan por la producción, no por las aportaciones; las normas y competencias se definen con la participación activa de los interesados; y ambos sienten particular interés por la investigación y su evaluación.

Ahora bien, a pesar de ser los modelos más significativos en el estudio de las competencias laborales, existen otros modelos que surgen a partir de estos. La explicación de dichos modelos estará fundamentada en la investigación de Carolina Estay (2005) de la Universidad de Guadalajara llamada Gestión por Competencias un desafío y una necesidad:

El modelo alemán

De acuerdo a Bunk (1994) en Alemania el concepto “competencia” (kompetenz) procede del ámbito de la organización y se refiere a la regulación de las atribuciones de los órganos de la administración y de las empresas, así como a la facultad de decisión conferida a sus respectivos titulares. Se sabe además que desde la aparición a principios del siglo XX de los oficios industriales reconocidos en Alemania, la formación profesional se ocupó sobre todo de la transmisión de “capacidades profesionales”, que

abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión.

Hasta final del decenio de 1960, se introdujo en Alemania el concepto de “cualificación”, que fue adoptado por la pedagogía de la formación profesional. Las cualificaciones profesionales incluyen todos los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una determinada profesión, pero además, abarcan la flexibilidad y la autonomía, extendiéndose así a una base profesional más amplia. Las nuevas disposiciones para la formación de numerosas profesiones en la República Federal Alemana.

A principios del decenio de 1970, el Consejo de Educación alemán estableció la “competencia” de los alumnos como objetivo global del proceso de aprendizaje, aunque sin indicar qué entendía por tal competencia. La pedagogía de la formación profesional y empresarial adoptó asimismo el concepto de competencia, pero al establecer sus objetivos tomó como punto de partida la respuesta a las transformaciones técnicas, económicas y sociales del momento (Op. Cit.)

El concepto de cualificaciones clave, propuesto en Alemania a mediados del decenio de 1980 por los estudios sobre las profesiones y el mercado de trabajo, ofrece datos al respecto. Partiendo del principio de la política de empleo en el que los conocimientos y destrezas profesionales especializados, transmitidos en el pasado caen en desuso cada vez más deprisa debido a la rápida evolución técnica y económica, se requieren cualificaciones que no envejezcan tan rápidamente o que no envejezcan en absoluto. Entre éstas se encuentran los conocimientos y destrezas que trascienden los límites de una determinada profesión (por ejemplo, las lenguas extranjeras), así como las aptitudes formales. Estas incluyen, por ejemplo, la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones. Las transformaciones económicas y sociales muestran un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal (Op. Cit.).

El modelo canadiense

Según Kobinger (1997) al inicio de la década de los 80, el gobierno de Québec decidió llevar a cabo una reforma profunda de la formación profesional, cuyas bases principales serían las siguientes:

- Mejorar el acceso a los servicios de formación profesional y técnica.
- Armonizar los programas de formación de los diferentes organismos o instituciones independientemente del ministerio responsable.
- Acentuar la colaboración y los vínculos formales con los actores económicos tanto en el ámbito local, como regional y central.

El objetivo principal de esta reforma era conformar una mano de obra altamente calificada, así como revalorar la formación profesional y acabar con la deserción que afectaba a ese sector educativo. Para alcanzar dicho objetivo, se tomaron las siguientes medidas: capacitar a las personas para que asuman sus responsabilidades como trabajadores en el campo de sus actividades profesionales, contribuir al desarrollo personal; desarrollar cualitativa y cuantitativamente las competencias necesarias en función de las necesidades del mercado de trabajo actual y futuro y contribuir al mejoramiento de los recursos humanos y al desarrollo social y económico del país (Op. Cit.).

De esta forma, el Ministerio de Educación Canadiense, que también se ocupa de la formación profesional técnica. Reconoció que como consecuencia de la evolución tecnológica y la globalización de los mercados, la mayor parte de las funciones laborales se habían transformado. Así pues, era necesario dar un nuevo enfoque que permitiera la formación de personas calificadas, responsables, autónomas, dinámicas, que dieran muestras de polivalencia y adaptabilidad frente a un mercado de trabajo que cambia.

Sea cual fuere el método por competencias, éste implica la voluntad de acentuar la capacidad de la persona para realizar una actividad y no las habilidades para demostrar sus conocimientos. Por esta razón, Québec adoptó la definición siguiente: Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

El modelo de Uruguay

En Uruguay han surgido inquietudes por las competencias entre algunas instituciones de capacitación y algunas empresas. A su vez el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a través de la Dirección Nacional de Empleo, ha entendido que un enfoque y un sistema de competencias serían instrumentos que potenciarían sus políticas y con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones y del Banco Interamericano de Desarrollo ha iniciado la implementación de un Proyecto en este campo.

En ésta idea han coincidido las organizaciones representativas de los trabajadores y los empresarios, todos ellos actores imprescindibles para el diseño de un sistema nacional de competencias laborales; sus delegados, a los que se agregan los correspondientes a las entidades capacitadoras y CINTERFOR/OIT, cuyas orientaciones y asesoramientos son un aporte muy relevante en la dimensión técnica y al análisis de la experiencia comparada, conforman el Consejo Consultivo del Proyecto.

Dicho Proyecto tiene como propósito elaborar y presentar una propuesta de sistema nacional de competencias laborales, que sea ampliamente debatida durante el año 1999. Como condiciones de viabilidad y calidad de ese debate, en el 98 se realizaron experiencias piloto en diferentes sectores productivos, así como formación en distintas metodologías de utilización de las competencias.

En el campo de la formación basada en competencias laborales el Proyecto se propone apoyar y promover el desarrollo de algunas experiencias. Cuando, en el futuro, existan normas de competencia, estas podrán ser la referencia para el diseño de programas de capacitación, sin embargo, la única alternativa no es esperar. Existen metodologías que posibilitan una definición de competencias rápida y con fines sólo educativos.

Con ello, la posibilidad de éxito en la transformación de los contenidos laborales para enfrentar la agresiva competencia del mercado no sólo depende de los alcances y límites de las políticas de las empresas, sino también de los apoyos institucionales que otorga el Estado, así como de la capacidad de respuesta y propuesta de los sindicatos. Pero la manera como se institucionaliza el aprendizaje por competencia laboral en los ámbitos de formación y educación y mercados internos de trabajo es diversa. Para México ha supuesto desarrollar un modelo específico de competencia laboral tema que más adelante se tratará con mayor detalle (Estay, 2005).

El modelo mexicano

El modelo de normas de la competencia laboral en México surge de la combinación de la teoría funcionalista y de la teoría holística, la cual retoma el modelo original de la Norma Técnica de Competencia Laboral de la Gran Bretaña en combinación con el modelo australiano, estableciendo el holismo como sustento teórico de dichas Normas, de tal manera que las fallas que se considera que tiene el modelo Británico puedan ser socavadas.

En nuestro país, el tema de competencias es relativamente reciente. En otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia.

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado en los últimos años, por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000)

En nuestro país se han ido implantando diversas políticas gubernamentales tendientes a impulsar la Educación basada en normas de competencias. Este modelo de Educación surgió a partir de un acuerdo combinado entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS) con las consultas a organismos empresariales sindicales y civiles, aunque siguiendo las directrices técnicas y financieras del Banco Mundial. La política oficial se concreta en 1993 en un proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la capacitación definido por la SEP y la STYPS (1993) con la colaboración de corporaciones de trabajadores y empresarios, se crea el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, sistemas derivados del proyecto general sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación (Ortega, 2008).

A dicho proyecto siguió el establecimiento del Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL) en 1995, dos de cuyos enlaces son el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) y el Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT).

Ernesto Zedillo entonces Secretario de Educación Pública y como parte de la Reforma Integral de la Educación establecía que con la reforma del sistema de formación y capacitación se pretende que el país cuente con recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales. En el trayecto se consultaron a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se analizaron experiencias internacionales de sistemas similares. Se trataba de una propuesta del Sistema de Educación Tecnológica, la cual es implementada en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

A través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, (CONOCER) y la Secretaría del Trabajo como instancias coordinadoras, el gobierno federal impulsa el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). El PMETyC forma parte de la respuesta que proporciona la SEP a las exigencias de la integración económica global; tomando en cuenta primordialmente la creación de valor, la adquisición y conservación de ventajas competitivas, y el talento humano; se trata de reformar y modernizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (Op. Cit.).

1.5. Clasificación de las Competencias Laborales

Existen diversas propuestas de definición de las competencias genéricas, entre ellas cabe destacar la realizada por Villa y Poblete (2007) pertenecientes a la Universidad de Deusto impulsora, junto a la Universidad de Gröningen, del proyecto Tuning. Cada competencia genérica está definida para tres niveles:

- El primer nivel refleja el dominio de la competencia en un contexto habitual.
- El segundo nivel indica un dominio de la competencia en el que se demuestra el buen uso de técnicas.
- El tercer nivel se refiere a utilizar la competencia en situaciones múltiples y complejas.

- Así mismo se definen una serie de indicadores (de 4 a 8 por nivel) que son evidencias del grado de desarrollo de la competencia y cada indicador se concreta en una escala de cinco descriptores y que facilitan la evaluación.

Es incuestionable la calidad y el rigor de éste estudio (Villa y Poblete, 2007) sin embargo, a nuestro juicio y desde nuestra experiencia docente, es excesivamente complejo para aplicarlo en la práctica, teniendo en cuenta la escasa experiencia de los docentes universitarios, en especial en España, en la educación basada en competencias. Por este motivo, proponemos un sistema de definición alternativo que se expone a continuación.

No parece haber acuerdo en el significado atribuido a competencias, sin embargo, para definir las es necesario, en primer lugar, conocer su naturaleza. Esta dificultad, aunque no es exclusiva del ámbito educativo, es más intensa en dicho contexto. Dos son las alternativas prioritarias en torno a las cuales se reúnen los diversos autores (Pereda y Berrocal, 2001):

- Considerar que la competencia es una característica subyacente a la persona, que determina su conducta.
- Afirmar que las competencias son comportamientos observables, sustentados en características personales (Boyatis, 1982).

La identificación de competencias concluye con la descripción de niveles de ejecución y la especificación del nivel de ejecución requerido en el puesto en el caso de la empresa. Para ello, se suelen establecer cuatro niveles para diferenciar el desempeño: superior, bueno, mínimo e insuficiente.

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término competencia, surgen diversas clasificaciones, tendientes a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias.

Uno de ellos es el *Modelo Genérico de Competencias* enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un

conocimiento profundo de la tarea en si, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Boyatsis, R. 1982 (citado en Fernández y Baeza, 2001)

Otra clasificación de las competencias surge a partir de su capacidad predictiva del desempeño superior, para lo cual dividirían en: *Competencias Umbral* que son aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función, es decir son los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado y *Competencias Diferenciadoras* que son aquellas que predicen el comportamiento superior, por lo cual, permiten obtener factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano o inferior a lo requerido.

Las competencias, también pueden ser clasificadas de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en: *Competencias Corporativas* de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios, *Competencias Comunes* de un área, gerencia o línea de negocios, *Competencias de Familias* de cargos con responsabilidades similares y *Competencias Específicas del Cargo*.

Por último, las competencias se pueden clasificar de acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, en *Competencias fácilmente entrenables* (pensamiento analítico), *Competencias medianamente entrenables* (iniciativa) y *Competencias difícilmente entrenables* (autoconfianza o flexibilidad). Esta clasificación es un aspecto fundamental cuando se requiere decidir que tipo de competencias resulta más provechoso invertir en su desarrollo, ya que permite evaluar, de forma clara y precisa, el costo-beneficio que provocará para la consecución de metas de la organización. (Velando, E. 1997).

A manera de resumen, la tesis de Espíndola, Meza (2003) menciona puntos relevantes y de gran importancia sobre la clasificación de las competencias laborales:

“Con base en la experiencia de otros sistemas de Normalización de Competencia Laboral y en busca del mejor aprovechamiento de los recursos, así como para facilitar la movilidad laboral, se ha previsto que las competencias sean clasificadas en función de su potencial de ubicación en la estructura del sistema. De esta forma, se considera conveniente clasificar las unidades de competencia en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no solo la movilidad

ocupacional de la persona, sino también el intercambio de las normas, así como los niveles y criterios de evaluación”.

De acuerdo con estos criterios, Nares (2001) menciona que las competencias están clasificadas en:

- Básicas: Se refiere a los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que se asocian a elementos de índole formativo: lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, etc.
- Genéricas: Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones, por ejemplo, trabajar en equipo, planear.
- Específicas: Se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho.

A partir de una reformulación de las distintas clasificaciones de competencias, Gallart (citado en Novick, et. Al. 1998) propone cuatro grupos diferenciados, que en conjunto se refieren a:

- Intelectuales: referidas a capacidades entorno a la resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.
- Básicas: referidas a capacidades de lecto-escritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas.
- Técnicas: referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.
- Comportamentales: referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interacción.”

Un ejemplo más del enfoque de competencias que se centra en los atributos personales, se encuentra en el informe conocido como SCAN (Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills, 1991) que clasificó dos grandes grupos: el primero se refiere a competencias básicas y el segundo sustentado en las competencias transversales.

Competencias básicas

- Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

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 computadores.
- Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
- Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

CAPÍTULO 2

IDENTIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

2.1. Definición y Normalización de Competencias Técnicas: Modelo Europeo

En éste capítulo se explica de dónde surge el modelo Europeo, específicamente Británico, y el porqué surge la necesidad de tener gente competitiva dentro de las empresas de una de las potencias mundiales.

Hoy en día estamos viviendo en una época donde los paradigmas se acortan y los cambios se vuelven rápidos y dinámicos; donde todo lo que nos rodea es nuevo: tecnología, materiales, procesos, etc. Todo esto exige de una o de otra manera un equipo nuevo con nuevos conocimientos y habilidades.

De ésta manera, el creciente mercado europeo incrementa la competencia entre los Estados miembros, además de imponer regulaciones a los países, organizaciones e individuos para que operen en diferentes formas. Por lo tanto, para el Reino Unido la fuerza competitiva debe basarse en la utilización de un nivel más elevado de conocimientos y habilidades; así mismo dependerá de que todos sus desafíos se enfrenten con el personal adecuado que posea las habilidades necesarias para los empleos específicos. Con todo esto, en Julio de 1992, el gobierno británico, mediante el Departamento del Empleo, publicó los “*Objetivos nacionales para la educación y la capacitación*” de la gente joven, los adultos y los empleadores (Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 1997).

De esta manera surge el *Modelo Europeo de Competencia Laboral*, el cual como se mencionó en el capítulo anterior, se basa en normas técnicas, es decir, en las funciones de un puesto determinado.

El método que utiliza el Modelo para la identificación y elaboración de las normas técnicas de Competencia Laboral es el método de **Análisis Funcional**. El mismo permite obtener la información de las funciones productivas, de modo tal, que se llegue

a una descripción precisa de un área ocupacional desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del propósito mencionado.

Ahora bien, sabemos que este es un método que utiliza el modelo europeo para la identificación de competencias, pero es importante que definamos que es:

El **Análisis Funcional** es una “metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento” (CONOCER, 1997). Es decir, el análisis funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción. Evidentemente un análisis funcional es flexible ya que se pueden desarrollar con diferentes niveles de inicio: un sector ocupacional, ocupaciones transversales a varios sectores; o una ocupación. Se aplica de lo general a lo particular, ya que sólo con una identificación precisa del propósito principal que integra a las funciones de la organización laboral en su conjunto, es posible obtener un desglose de funciones que resulte útil y eficiente.

Una vez que el propósito o misión principal se ha identificado, lo que se tiene que hacer es preguntarse: ¿qué otros resultados tienen que ser logrados para cumplir con dicho propósito? Ésta pregunta será repetida hasta que los resultados identificados sean logrados por el individuo. Cabe hacer notar que, de las partes que conforman una norma técnica de competencia laboral, sólo el elemento de competencia es derivable del análisis funcional.

El análisis funcional debe identificar funciones discretas, de tal manera que puedan ser transferibles en contextos de trabajo diferentes. La estructura semántica debe ser la de verbo-objeto-condición, para asegurar de esta forma la identificación de resultados, la idea precisa de qué es lo que se está haciendo y para que se mantenga la consistencia en todos los proyectos de establecimiento de normas.

En esta metodología, se va desglosando el propósito principal en funciones, bajo una relación de resultado-causa donde cada función debe delimitarse y separarse de su contexto laboral concreto (Op.Cit.).

Algunas de los conceptos que se deben de tener en cuenta al hacer un Análisis Funcional, son los siguientes (Quezada, 2006):

Propósito Principal. Describe la razón de ser de la actividad productiva, le empresa, o sector, según sea el nivel en el cual se está llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza se describe en forma concreta.

Función (Función clave). Proceso integrado y articulado de procedimientos que involucran desempeños individuales, dirigidos al logro de los objetivos de producción de bienes o servicios.

Subfunción (Función Principal). Contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso productivo. Permite el ordenamiento de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada Área de Competencia Laboral.

Unidad de Competencia. Agrupa los aportes y logros individuales (como elementos de competencia) y re conceptualiza el denominado puesto de trabajo, pudiéndose observar diversos puestos integrados, redefinidos en términos de funciones productivas. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Elemento de Competencia. Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Están referidos a acciones comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Se completan con criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y el contexto de aplicación. La siguiente tabla, nos explica de manera más gráfica la función de los conceptos que se mencionó anteriormente:

PROPÓSITO PRINCIPAL	PRODUCIR Y COMERCIALIZAR PAPEL DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES	
FUNCIÓN CLAVE	FABRICAR PAPEL	
FUNCIÓN PRINCIPAL	MANTENER LOS EQUIPOS EN CONDICIONES ADECUADAS DE FUNCIONAMIENTO	
UNIDAD DE COMPETENCIA	Localizar y analizar anomalías y averías en máquinas y sistemas mecánicos.	
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: «La persona debe ser capaz de...»	Inspeccionar los sistemas mecánicos y las máquinas en condiciones de seguridad.	
	Identificar averías, fallas o anomalías en los sistemas mecánicos y en las máquinas.	
	Planificar y ejecutar el trabajo de mantenimiento mecánico en condiciones de calidad y seguridad.	

Cuadro 2.. Cuadro formulado por Quezada (2006) a partir de los conceptos básicos del Análisis de Competencia (CONOCER).

Para realizar la redacción del propósito principal, la función (clave), y unidades (funciones básicas), se toma en cuenta la siguiente sintaxis:



Cuadro 3. Estructura de la función principal (CONOCER, citado por Quezada, 2006)

Ahora bien, para poder llevar a cabo esta metodología para el proceso de normalización de competencias laborales en base al modelo Europeo, es necesario conocer los productos contenidos en la identificación de competencias labores, los cuales son los que se mencionan a continuación: (Quezada, 2006):

- Mapa funcional.** Es la expresión gráfica en la que se representan las distintas funciones y subfunciones de un área, empresa u organización productiva, partiendo de su propósito principal hasta las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que permite establecer los elementos de competencia. Dicho de otra manera el mapa consiste en una representación amplia e integral de la ocupación. Esta descripción deberá considerar no solo el tipo de actividades que actualmente se realizan, sino también, las tendencias futuras que se perciben en el sector, vinculadas a procesos de cambio organizacional y a la aplicación de nuevas tecnologías.

- **Unidad de competencia.** Se corresponde con una función discreta que tiene significado y valor independiente, cada una puede ser evaluada y en su caso certificada de manera separada con relación a la norma técnica de competencia laboral en la que se inscribe. La unidad de competencia está integrada por un conjunto de partes denominadas elementos de competencia.
- **Elemento de competencia.** Es la parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Los elementos de competencia reflejan y enuncian sólo lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer, por lo que es necesario, para propósitos de normalización incorporar dos componentes de referencia normativa; los criterios de desempeño y el campo de aplicación.
- **Norma técnica de Competencia Laboral.** Es considerada como una herramienta para la evaluación y se integra por el conjunto de planteamientos que al ser verificados en las situaciones del trabajo, significa que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. Es una manera de describir, lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de una manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.
- **Criterio de desempeño.** Conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Son la base de la evaluación, es decir, hacen referencia a aquellos aspectos que definen el resultado del desempeño competente, que es el objeto de la norma.
- **Campo de aplicación.** Definido por el conjunto de circunstancias laborales posibles, en las que una persona debe ser capaz de demostrar su dominio sobre el elemento de competencia. Determina la posibilidad de transferir las competencias y consecuentemente, la unidad.

- **Evidencia por desempeño.** Hace referencia a una serie de resultados y/o productos, requeridos por el criterio de desempeño y delimitados por el campo de aplicación, que permiten probar y evaluar la competencia del trabajador. La *evidencia directa por desempeño*, detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere. *Evidencia por producto*, detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.
- **Evidencia de conocimiento.** Hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías, principios y habilidades cognitivas que permiten al trabajador contar con un punto de partida para un desempeño eficaz. Este tipo de evidencia también debe evaluarse, sin embargo, su evaluación no parte de la teoría por sí mismo, sino de la combinación de teorías con resultados de desempeño.
- **Conocimiento de base.** Detalla conocimientos de: métodos, principios, teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.
- **Conocimiento circunstancial** Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones respecto a (o adaptarse a) circunstancias variadas y tiene que ver con: información, sistemas de producción, estructuras de responsabilidad.
- **Guía de evaluación.** Generalmente detalla los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado).

Con base en el estudio realizado por Shirley Fletcher (2000), el proceso del análisis funcional se divide en 8 etapas, las cuales se mencionarán y se explicarán a continuación:

1. Completar el diagrama ocupacional.
2. Identificar grupos de expertos.
3. Informar a los grupos expertos y establecer las bases de las operaciones del grupo.
4. Determinar el propósito fundamental de la:

i. Organización

ii. Función ocupacional

5. Aplicar las reglas del análisis.
6. Establecer normas para el borrador
7. Consultar a los ocupantes de las funciones sobre el borrador de las normas.
8. Definir y convenir las normas finales.

Etapas: Diagrama Ocupacional Completo

Las normas basadas en las competencias no se relacionan en puestos específicos, es decir, se puede tener el análisis de varios puestos que operan con una función administrativa o se podría tener un contador que realiza ciertas actividades administrativas, o bien a una secretaria. Es por esto que se deben identificar funciones ocupacionales dentro de una organización, lo que permitirá elaborar un “Diagrama Ocupacional”.

Primero, se debe considerar dentro de la propia organización cuáles son las principales funciones ocupacionales dentro de la fuerza de trabajo de la empresa. Para esto se debe decidir que parte del programa de desarrollo de normas se realizarán y después se deben asignar prioridades, sin embargo esas prioridades para la acción dependerán de diversos factores:

- Las instrucciones de la alta dirección.
- El propósito del desarrollo de normas dentro de la organización.
- El número de empleados dentro de cada área ocupacional.

Etapas: Identificar Grupos Expertos.

Una vez que el diagrama ocupacional se ha desarrollado, se debe comenzar a identificar a los miembros de un grupo de trabajo experto para cada área de trabajo específica. Estos deben ser “ocupantes de la función” y por lo tanto expertos en la función específica que se analiza.

La elección de los participantes deberá reflejarse en aquellas personas que participan en el rango completo de actividades dentro del papel ocupacional específico y dentro de un rango de experiencia.

Etapas 3: Informar a los Grupos Expertos

El grupo experto deberá tener muy claros el propósito y los resultados propuestos del análisis de las competencias, el cual deberá tener la siguiente información:

- El propósito de la actividad es desarrollar normas basadas en competencia.
- Las normas a desarrollar reflejan los resultados de la actividad en el trabajo, no las tareas.
- El proceso del análisis funcional es repetitivo y flexible.

Las normas son una clasificación de las áreas ocupacionales, las cuales deben de operar en las diferentes áreas y ser seguidas por las personas que laboran dentro de la organización:

- Deben ser completas, cubriendo todas las funciones que operan dentro del área ocupacional.
- Cada una de las categorías identificadas deberá ser distinta de las demás.
- Deben tener una verdadera credibilidad en el lugar del trabajo.
- Deben reflejar lo que de verdad ocurre en el lugar de trabajo.

Etapas 4: Determinar el propósito fundamental de la organización y la función ocupacional.

Un propósito fundamental es una “definición funcional” de toda la organización, con ello se entiende que se debe de hacer referencia a la misión general de la empresa.

Se debe establecer el propósito fundamental tanto de la organización como de la función ocupacional. Esto asegura que las normas producidas reflejen los objetivos organizacionales, y no solo el parámetro de desempeño competente de la persona aceptado en forma sectorial.

Se debe tener en cuenta que el propósito funcional es lo que se busca, con ello se entiende que dicho propósito reflejará el papel práctico que desempeña cada ocupación dentro de la organización.

A continuación se mencionarán algunos ejemplos de propósito fundamental (Training Agency, citado en Fletcher, 2000):

Capacitación y desarrollo: Desarrollar el potencial humano para asistir a las organizaciones y personas a alcanzar sus objetivos.

Gerente de manufactura: Coordinar y administrar los recursos humanos, materiales y de capital, así como los sistemas asociados de producción, a fin de fabricar productos que cumplan con las necesidades de los clientes.

En estos ejemplos podemos notar de manera clara la forma en que la redacción de los propósitos se adecua al cuadro antes mencionado arriba de la estructura función principal. Tenemos el verbo (desarrollar) un objeto (potencial humano) y las condiciones (asistir a las organizaciones y personas a alcanzar sus objetivos).

Etapas 5: Aplicar las reglas del análisis.

Estas reglas con frecuencia se conocen como “reglas de separación”, las cuales deben de existir en cualquier sector en el que se trabaje.

Las reglas de separación pueden variar según el sector en el que se opera, reflejando la práctica normal dentro del mismo.. Por ejemplo, las reglas podrían asociarse con:

- Diferentes métodos que requieren normas diferentes.
- Procesos cíclicos, como el ciclo de capacitación.
- Etapas en un proceso o sistema: entrada, proceso, salida.
- Distintos enfoques o sistemas, es decir, los que se relacionan con las personas y los que se relacionan con productos o procesos.

Dichas reglas se deben aplicar tanto a la declaración del propósito fundamental, inicialmente planteado, como a cada declaración resultante.

De esa manera, se pueden identificar las funciones que forman las unidades de competencia que, como ya se ha mencionado, van a reflejar un aspecto de la actividad de trabajo que puede realizar una persona.

Etapas 6: Establecer borradores de normas.

Las normas ocupacionales se componen de elementos, criterios de desempeño y declaraciones de rango.

Para elaborar el borrador de dichas normas, se utilizan las listas de verificación, las cuales ayudarán a comprobar cada elemento de competencia que se defina.

Un ejemplo de los elementos de competencia es el análisis de la unidad de servicios financieros, la cual tiene como propósito funcional “*proporcionar información y asesoría, así como promover servicios a los clientes*”.

Elemento 1: Informar a los clientes sobre productos y servicios a solicitud de éstos.

Elemento 2: Asesorar a los clientes sobre productos y servicios que no se incluyen en FSA y que cumplen con el requerimiento identificado.

Elemento 3: Promover una venta de productos y servicios adicionales a los clientes existentes.

Elemento 4: Promover la venta de productos y servicios a clientes potenciales.

Elemento 5: Investigar los detalles de los clientes para determinar si son elegibles para los productos de crédito.

La lista de verificación de estos elementos sería:

- Cada elemento:
 - ¿Utiliza un lenguaje preciso y consistente con el uso normal?
 - ¿Representa una función distinta de trabajo dentro de la ocupación?
 - ¿Evita la descripción de los procedimientos o métodos, sino que se enfoca en los logros y resultados de la actividad?

- ¿Comienza con un verbo, contiene un objeto y una declaración condicional o contextual?
- ¿Describe logros susceptibles de ser evaluados?
- Los elementos como grupo:
 - ¿Identifican, en los casos apropiados, los aspectos críticos de las tareas o la administración de contingencias?

Una vez que la lista de verificación es aplicada a los elementos de competencia, se consideran los criterios de desempeño, los cuales, como ya se ha mencionado anteriormente, indican los resultados necesarios de la actividad en el lugar de trabajo. Cada criterio debe comenzar con el resultado y seguir con las cualidades de este.

Algunas preguntas (Fletcher, 2000) útiles para definir los criterios de desempeño podrían ser:

1. ¿Cuáles son los resultados fundamentales (deseados) de esta actividad (elemento)?
2. ¿Cuáles son las cualidades fundamentales de estos resultados?
3. ¿Qué aspectos de la organización, seguridad, etc., en el trabajo, son críticos para un desempeño competente?

Etapa 7 y 8: Consultar a los ocupantes de la función, definir y convenir normas finales.

Una vez que se tienen instaladas las normas en el borrador se deben mostrar a todos los ocupantes de la función con un cuestionario:

- ¿Esta unidad y elemento tiene sentido para los usuarios?
- ¿Tienen esta unidad y elemento verdadero significado en el lugar de trabajo?
- ¿La terminología es fácil de comprender y se utiliza normalmente?
- ¿Es posible evaluar esta unidad?

De ésta manera, se obtiene un proceso de desarrollo de normas según Fletcher (2000), el cual servirá para elaborar una lista de verificación para el trabajo.

Ahora que ya se tiene un panorama general de lo que es la normalización, el estudio se enfocará a la forma en que éste proceso surgió en la Gran Bretaña, así como sus orígenes en México.

El desarrollo de Cualificaciones Profesionales Nacionales en el Reino Unido utilizó como base una estructura de normas de desempeño con cobertura nacional (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP, 2001). Las normas describen la competencia requerida en una determinada área y se elaboran a partir del análisis de las funciones ocupacionales.

Éste enfoque implica la identificación del objetivo fundamental (llamado también propósito clave) del área bajo análisis para después continuar con la definición de las funciones que habrían de ser desarrolladas a fin de alcanzar tal propósito clave (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR, 2002). Esencialmente, es un proceso de desagregación que avanza de lo general hacia lo particular. Una vez identificado el propósito clave, la desagregación se hace contestando la pregunta: ¿qué hay que hacer para que esto se logre?

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

Este análisis se centra en lo que el trabajador logra, es decir en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos (CONOCER, 1997).

Una vez que se ha realizado el análisis de las funciones productivas para la normalización de competencias laborales, con base al sistema del Reino Unido, habrán de estructurarse diferentes niveles a partir de los resultados obtenidos. La intención de tener niveles fue crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles de competencia forma parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral y su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2002) son:

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

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

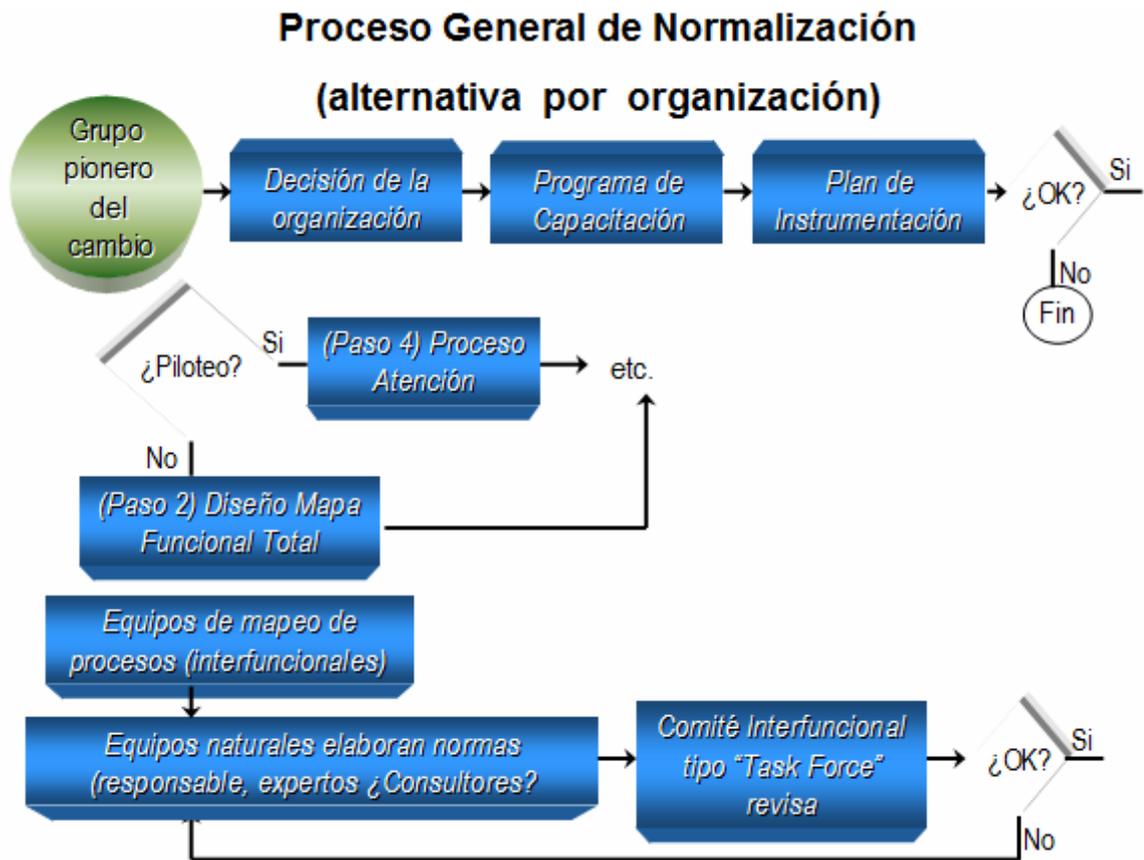
Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras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

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

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

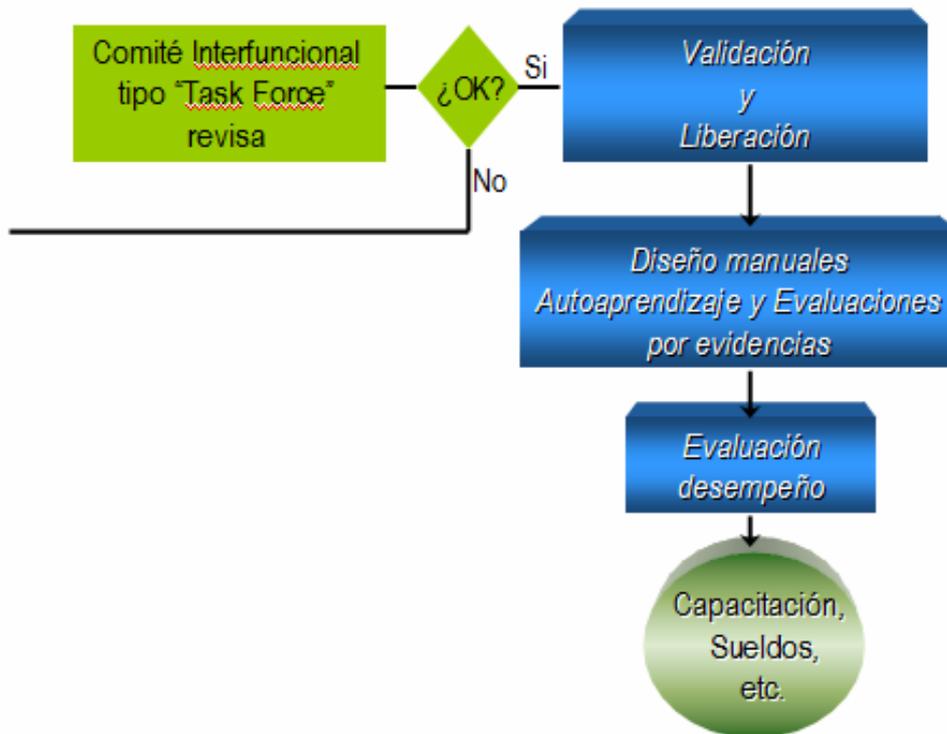
Estos niveles de competencia han servido como modelo en otros sistemas y actualmente se pueden encontrar casi en la misma forma en los sistemas aplicados en México, Colombia y Chile, entre otros. También en países del Caribe inglés, como Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago utilizan este referente.

En el siguiente esquema se presenta el proceso de normalización, tal y como lo propone el Reino Unido con alternativa por organización:



Proceso General de Normalización

(continuación alternativa por organización)



Cuadro 4. Proceso General de Normalización (Patiño, P.H., 2002)

2.2 Normas de Competencia en México

El modelo de normas de competencia laboral en México surge de la combinación de la teoría funcionalista y de la teoría holística, retomando el modelo original de Norma Técnica de Competencia Laboral de la Gran Bretaña, de forma tal que lo combina con el modelo australiano, cubriendo así, las fallas que se considera tiene el modelo británico.

En México, el Organismo que se encarga de la Certificación de las competencias laborales para los empleados y organizaciones mexicanas es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 1997).

Ahora bien, las Normas Técnicas de Competencia Laboral (que en lo sucesivo serán referidas como NTCL) son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Las NTCL están conformadas por

los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva (CONOCER, 1997).

La competencia se constituye como NTCL cuando es aceptada como tal, es decir, como un referente o estándar sobre una determinada ocupación. Al ser un estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente para establecer si se adecua o no al mismo. De allí se deriva que las NTCL son la base para la evaluación de competencias y también lo son para la elaboración de programas de formación, ya que esencialmente la norma describe las competencias requeridas para el desempeño.

Para CONOCER (1997), una norma técnica de competencia laboral, usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

También, en cuanto a la competencia, las NTCL permite describir (CONOCER, 1998):

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

Las NTCL se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación en la

empresa; de forma tal que, un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral (Mertens, 1996).

En este sentido las NTCL sirven como base de varios procesos dentro de la gestión de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa, más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia, las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Con ello, los empresarios sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia y los trabajadores sabrán cuál será el contenido formativo a partir de las NTCL.

Las NTCL están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

Para CONOCER de México, dado que una misma función laboral se puede presentar en distintas ramas de actividad económica, se ha introducido el concepto de área de competencia como una agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar.

Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones. Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes, de modo que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un Área Profesional.

Las áreas de competencia en el sistema mexicano (CONOCER, 1997) son las siguientes:

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

Cuando estas áreas de desempeño ocupacional están asociadas a los diferentes niveles de competencia y estos, a su vez, se articulan con la oferta educativa existente en un país, se está ante un Marco Nacional de Cualificaciones. Recientemente muchos países definen estos marcos de referencia para armonizar sus políticas de empleo, formación y educación; asimismo la introducción de estos marcos mejora notablemente la movilidad y crea los caminos para hacer realidad el concepto de aprendizaje permanente.

Ahora bien, ya vimos que la normalización de competencias debe ser básico en toda evaluación de competencias, pero veamos cuáles son sus ventajas según Ibarra (citado en Argüelles, 1997):

1. Integrar los esfuerzos y programas de formación que lleva a cabo el gobierno en un solo sistema.

2. Atender de manera efectiva las necesidades de calificación de individuos y empresas.
3. Enfatizar los objetivos y resultados de la formación.
4. Compartir un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos y las organizaciones para fortalecer su vinculación.
5. Facilitar el acceso a los módulos a personas con distintos niveles de formación, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones, con lo que se favorecerá la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación.

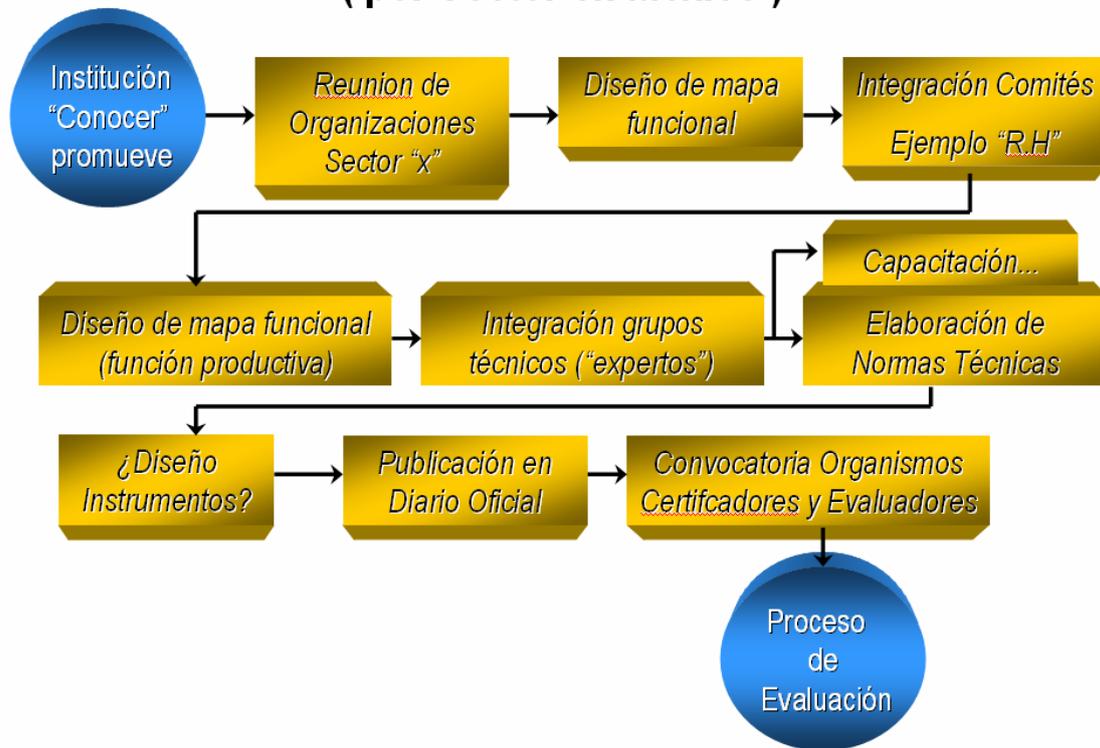
En resumen, las normas definen las habilidades y aptitudes necesarias en el lugar de trabajo. Sin embargo, como ya se ha dicho, estas normas deben ser definidas por los representantes de cada profesión, debido a que las competencias técnicas nos indican las habilidades que se deben tener para desempeñar correctamente una profesión. Es así que las normas basadas en competencias deben ser comunes a todas las profesiones y todos los sectores de la industria y el comercio.

Estas normas basadas en competencias que difieren de otras en cuanto que:

- Antes que nada se basan en resultados y su formato representa las expectativas de desempeño en el lugar de trabajo.
- Las normas son desarrolladas y aceptadas por el comercio y la industria. Son un punto de referencia para el desempeño y se espera que todos los empleadores las adopten e influyan en la contratación, selección, capacitación y evaluación del desarrollo de personal.

En cuanto al proceso de normalización que propone el CONOCER, a continuación se presenta un diagrama, el cual permitirá explicar y sintetizar dicho proceso.

Proceso General de Normalización (por Sector en México)



Cuadro 5. Proceso General de Normalización (Patiño, P.H., 2002)

Una vez que se han estudiado los procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo la identificación y la normalización de las competencias laborales en base al modelo europeo, es necesario conocer el modelo americano, en primer lugar para tener un punto de referencia y hacer un comparativo de ambos modelos y segundo para poder lograr el objetivo del presente documento que es tener un instrumento basado en ambos modelos para las organizaciones mexicanas.

2.3 Alternativas de metodologías para la identificación de competencias: Modelo Americano.

El modelo americano está representado principalmente por David McClelland, en él, la competencia es analizada desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas (Sánchez, 2006).

Todavía existen varios interrogantes sobre la implementación de un sistema nacional, sin embargo, el enfoque de competencias tiene un gran desarrollo en las empresas estadounidenses y en el sistema de formación (escolar o de capacitación).

Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

El modelo de competencias de estadounidense se fundamenta en el siguiente modelo:

Modelo Conductista - El cual se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se ajusta a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas (Espíndola y Meza, 2003). Un ejemplo de estas capacidades son: capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad.

Desde el enfoque conductista se defiende como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto.

Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen por tanto atendiendo a los atributos y características de dichas personas, que en los artículos de divulgación de Management son en ocasiones denominados "trabajadores estrella". Bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales.

Para el análisis de los comportamientos de las personas, que son el objeto de estudio, se puede emplear la técnica de "Incidentes Críticos", mediante la cual se solicita a los trabajadores de alto rendimiento y eficacia que identifiquen y posteriormente describan en detalle aquellas situaciones que consideren importante en relación con el logro de objetivos en sus trabajos, destacando tanto los resultados positivos como los negativos. Bajo esta óptica que considera las competencias como características casualmente relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo,

las competencias pueden estar compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo determinado en una organización concreta. Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero sí permiten su análisis gracias a su manifestación como comportamientos observables o competencias (Op.Cit).

En las décadas de los años 70 y 80 del siglo XX, y básicamente a raíz de los planteamientos iniciados por McClelland (1973), los seguidores del enfoque conductista centraron sus trabajos en la identificación de aquellas competencias que permitiesen predecir el desempeño excelente de directivos y gerentes de grandes empresas.

El gobierno estadounidense decidió crear un sistema de normas de calificación con la guía para el desarrollo de estándares y programas de evaluación de competencias, por parte de entes como la Comisión Nacional de Agencias Certificadoras (NCCA), y el Instituto Nacional Americano de Estándares (ANSI). Este sistema incluirá tres niveles de competencias:

- Específicas, requeridas para un cierto tipo de empleo;
- Genéricas, comunes a un grupo de ocupaciones
- Básicas, necesarias para la totalidad de la fuerza de trabajo (análisis de problemas, trabajo en equipo, etc.).

En Marzo de 1994 (CONOCER, 1997), se firmó en Estados Unidos el Acta Educar a América por el entonces presidente de dicho país, Bill Clinton; dicha Acta incluye en el título V el Acta de Normas Nacionales de Competencia, cuyo elemento principal es la creación del Consejo Nacional de Normas de Competencia (NSSB). Lo que éste consejo pretende es desarrollar es un sistema voluntario de normas de competencia para que todas la instituciones se sientan involucradas directamente con el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.

Los miembros que debe incluir el Acta de Normas Nacionales de Competencia son:

- Cuatro funcionarios: el secretario de Educación, el secretario del Trabajo, el secretario de comercio, y el director del Consejo de Normas Nacionales para la Educación y el Progreso (por sus siglas en inglés - NESIC).
- Ocho representantes de la iniciativa privada nombrados por asociaciones.
- Ocho representantes de los trabajadores y reconocidos por las federaciones nacionales del trabajo.
- Dos profesionales de Recursos Humanos que fungirán como agentes neutrales.
- Seis personas que se nombrarán de los siguientes grupos: instituciones educativas, organizaciones comunitarias, gobierno estatal y local, y organizaciones de derechos humanos no gubernamentales.

Por otro lado, el NSSB tiene diversas funciones que a su vez le permitirán establecer las competencias necesarias para el desarrollo de los puestos. Entre estas funciones se mencionarán únicamente las que se relacionan directamente con el tema que en éste trabajo de investigación se trata:

1. Identificar los grupos ocupacionales: Estos grupos deben compartir características propicias para el desarrollo de normas de competencia.
2. Establecer criterios y objetivos: Esto con la finalidad de garantizar que las normas serán: compatibles con las leyes de derechos humanos, actualizadas regularmente, transferibles entre industrias y ocupaciones, áreas geográficas e instituciones de educación y capacitación.

Para poder establecer una identificación de competencias, se debe considerar su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, y por ello, es por lo que se establecen cuatro niveles (Ramos, 2001):

- Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
- Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.

De manera general, ésta es la forma en que se desarrolla el modelo de competencias en EUA.

Ahora bien, para poder entender dicho modelo y también la finalidad del presente documento, a continuación se presenta un cuadro comparativo entre los modelos tratados en esta investigación documental.

2.3.1. Versión estadounidense de David McClelland

A principios de la década de los 60 (Valle, 2006), el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality; considerando el primer término, como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Siguiendo este enfoque, McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros; podrán seleccionarse entonces, a personas con el nivel requerido para alcanzar los logros que estos se planteen, y por consiguiente, formar a individuos que posean estas actitudes, con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos (Nares, 2001).

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por su autor original/ creador en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que dos terceras partes de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno al tipo de formación que debe

poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto designado, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional (op.cit).

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias laborales, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

2.3.2 Versión de Boyatzis

Como se menciona al principio del subtema a principios de los años 80`s (Catalina, 2006) se le encomendó a Richard Boyatzis (1982) la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. Él definió el término "competencia" como una característica en un individuo que está relacionada causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto.

Bajo esta óptica las competencias se agruparon en cinco grupos:

- Motivos
- Rasgos de Personalidad
- Habilidades y conocimientos

- Percepción de uno mismo
- Rol social que el individuo desempeña en su medio.

Los trabajos de Boyatzis (1982), dieron resultados con una muestra de dos mil mandos de veintiún empresas diferentes, las cuales permitieron identificar cinco agrupaciones de competencias genéricas que explicaron la variación existente entre el desempeño de un gerente eficaz y el desempeño de otros gerentes con rendimiento promedio o bajo. Los cinco grupos en los que se agruparon las 21 competencias genéricas fueron:

1. La gestión y acción por objetivos
2. El liderazgo
3. La gestión de los recursos humanos
4. La dirección de subordinados
5. La interacción social.

Ampliando el marco de estudio inicial, a principios de la década del 1990 se elaboró en Estados Unidos el informe de la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) en el que se identificaron y describieron las habilidades necesarias para obtener un empleo en el país tras realizar entrevistas y grupos de discusión con una muestra representativa del mundo empresarial, sindical, educativo y expertos en formación y empleo (Mertens, 1996).

El enfoque conductista ha recibido críticas por la amplitud de la definición de competencia, lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis. Otras características se centran en que se trabaja con modelos históricos, relacionados con el excelente desempeño laboral en el pasado, cuya aplicación puede ser arriesgada especialmente en aquellas organizaciones habituadas a cambios rápidos (Cariola y Quiroz, 1998).

2.3.3 Spencer y Spencer

Por la década de los 90`s la investigación realizada por Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer, quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993).

Estos autores explican que una característica subyacente de las competencias laborales, es una parte profunda de la personalidad, misma que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte casualmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio (Alles, 2002).

Spencer y Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

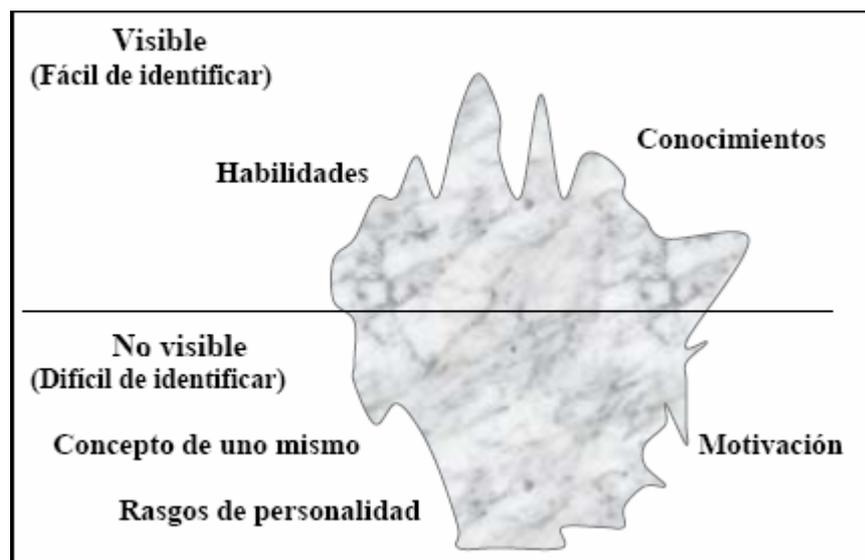
1. Motivación: Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características: Tanto físicas como respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. Concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento: Se define como la información que uno posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.

5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar marcapasos.

Es importante señalar que de estos cinco grupos se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad.

Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas.

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, Spencer & Spencer diseñaron el modelo del Iceberg en donde muestran precisamente estas competencias:



Cuadro 6. Modelo del Iceberg (Spencer & Spencer, 1993)

En este esquema podemos ver a las competencias de fácil detección que aparecen en la superficie, sin embargo las de difícil detección van a aparecer en la parte de abajo del iceberg.

Spencer y Spencer también señalan en su trabajo sobre competencias laborales el empleo de una herramienta metodológica, la cual consiste en la utilización de la entrevista de incidentes críticos como instrumento clave para la identificación de las competencias centrales para el desempeño exitoso en un puesto determinado.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos y no exitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Aunque por definición una competencia laboral será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se "operacionaliza" al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas. Así tenemos que, por ejemplo, la competencia de "orientación al cliente" puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización. Sin embargo en el caso de un administrativo podría responder al siguiente esquema conductual:

"Mantener Comunicaciones Claras con el Cliente considerando las Expectativas Mutuas. Monitorear la satisfacción del cliente. Distribuir información útil para los clientes. Proporciona un servicio amistoso y alegre."

Mientras que para un Gerente Comercial podría adquirir este otro:

"Usar una Perspectiva de Largo Plazo. Trabajar con una perspectiva de largo plazo al estudiar los problemas del cliente. Poder absorber los costos inmediatos a cambio de relaciones de largo plazo. Perseguir beneficios a largo plazo para el cliente. Poder

iniciar acciones que crean éxitos visibles para un cliente y luego atribuir al cliente dichos éxitos."

Esto permite que, finalmente, se elabore un Inventario de Competencias para la organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

2.3.4 Versión de Martha Alles (Argentina)/ La importancia de las competencias laborales dentro de las organizaciones

El estudio de los Recursos Humanos como factor estratégico para el desarrollo de las organizaciones, se ha convertido en una de las prioridades en los albores del siglo XXI.

Con esto, Martha Alles decide estudiar la dirección Estratégica de Recursos Humanos, así como su gestión por competencias. Sus estudios cubren desde la etapa inicial de atracción y selección de personal hasta la desvinculación final, pasando por todos los aspectos clave que hacen a la relación laboral moderna.

En el año 2002, Alles toma como base el análisis de David McClelland sobre motivación humana para explicar los tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. Esos factores son los siguientes (Catarina, 2006):

- Los logros como motivación: Tener el interés por hacer algo mejor, es así que la gente que está orientada al logro prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente.
- El poder como motivación: Así se asocia el trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación: Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado.

Para Alles (1999) las competencias laborales se clasifican en:

- Ético Valorativas
- Personales
- Sociales
- De Gestión

A su vez esta clasificación tiene una sub-clasificación que presento en la siguiente tabla:

<p>Ético Valorativas</p> <p>Transparencia</p> <p>Honestidad</p> <p>Lealtad</p> <p>Confianza</p>	<p>Personales</p> <p>Iniciativa</p> <p>Innovación</p> <p>Compromiso</p> <p>Resistencia</p> <p>Autodisciplina</p>
<p>Sociales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación</p> <p>Valor de los demás</p> <p>Acepta críticas</p> <p>Empatía</p>	<p>Gestión</p> <p>Planificación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Argumentar</p> <p>Liderazgo</p> <p>Poder, Riesgo</p>

Tabla 2. Clasificación de Competencias Laborales (Alles, 1999)

A continuación se presenta un ejemplo de este tipo de modelo, sacado del Performance Management de Zurich México. En esta empresa las competencias van alineadas a los Valores de la misma.

Las competencias manejadas en el primer cuadro se utilizan para todos los empleados de manera general y en el segundo cuadro se pueden observar las competencias que se utilizan para evaluar a todas las personas que tienen personal a su cargo.

Competencias Contribuyen a VALORES

• <i>Enfoque al cliente</i>	▪ Centralización en el Cliente (Valor)
• <i>Orientación a resultados</i>	▪ Valor y confianza ▪ Espíritu de equipo
• <i>Iniciativa y proactividad</i>	▪ Sostenibilidad (Valor)
• <i>Calidad y excelencia</i>	▪ Excelencia (Valor) ▪ Contribución social
• <i>Ética de negocios</i>	▪ Respeto ▪ Integridad (Valor) ▪ Lo necesario y lo debido

Competencias Gerenciales

• <i>Administración de Recursos</i>	• Responsabilidad y rendición de cuentas
• <i>Negociación efectiva</i>	• Lo necesario y lo debido
• <i>Administración de proyectos</i>	• Decisiones sabias
• <i>Coaching y facultación</i>	• Contribuimos al éxito de la empresa (Valor)

CAPÍTULO 3

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

3.1. Sistemas y Técnicas de Evaluación

Este capítulo hablará de las maneras de evaluar las competencias laborales, sin embargo, es importante aclarar en un principio ¿qué es evaluación?

El término evaluación puede ser interpretado de muchas maneras. Su significado viene de la palabra evaluar, que quiere decir “Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de las personas o señalar el valor de algo” (Real Academia Española).

Sin embargo, dentro de las organizaciones la palabra evaluación puede tener distintas implicaciones encaminadas, principalmente, a la evaluación del desempeño de la empresa. Algunos puntos a considerar son: la rentabilidad, la participación en el mercado, la productividad, etc. Es así, que la evaluación del desempeño individual, en el contexto de una organización, se enfoca a sistemas para la valoración del trabajo mismo.

Con ello, es notorio que las competencias terminan siendo parte de esta tradicional evaluación del desempeño (como es el caso de organizaciones transnacionales como Zurich México), sin embargo dicha valoración termina siendo ejecutada por la influencia de la experiencia de cada reclutador al momento de evaluar. Esto nos indica que las formas tradicionales de evaluación siguen un patrón de evaluación formalizada y, por lo general cuentan con medidas formales para utilizarlas al emitir juicios.

Ahora bien, al tener un panorama general de lo que significan las evaluaciones dentro de las organizaciones, se establecerá su relación con las competencias laborales.

Como bien sabemos, la parte de evaluación la utilizan algunas organizaciones como parte de su proceso de medición del desempeño de sus empleados, sin embargo, desde ésta perspectiva: cómo se lleva a cabo la evaluación de competencias laborales,

es decir, cómo podemos decir si un trabajador cuenta con las características necesarias para desarrollarse correctamente en su puesto.

Éste tema ha merecido gran atención en todos los casos en que se desarrollan modelos de formación y certificación por competencias. En realidad la evaluación es un momento crucial, es un aspecto medular de la certificación y posibilita la identificación de necesidades ulteriores de formación.

A continuación se presentarán algunas definiciones sobre evaluación de competencias:

- El Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial Brasil (2000) la define como “un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido”.
- CONOCER (1997) de México ha definido la evaluación de competencias como el “proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada”.

Otras características de la evaluación por competencias se pueden verificar en las siguientes definiciones:

El propósito de la evaluación de competencias, es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica (Fletcher, 1997).

La evaluación se encuentra en el centro del método educativo basado en competencias. No hay que olvidar que la forma de evaluar las competencias condiciona la consecución real de la competencia y que el sistema de evaluación aplicado condiciona también la forma de estudiar y el tiempo dedicado al aprendizaje. De hecho es imposible separar el aprendizaje de la propia evaluación. Como señala Jessup (1991) “un método no sólo requiere nuevas formas de evaluación, sino que la valorización toma un papel más significativo, ya que se convierte en una parte integral del proceso de aprendizaje así como un medio de evaluación”.

Lo que se evalúa no es la competencia en sí misma, sino el ejercicio de la misma por parte del estudiante y su evolución. Por este motivo, la evaluación debe estar dirigida a poner en práctica las competencias y requiere cambios en el sistema de evaluación seguido, en el planteamiento de las actividades de evaluación y en los métodos de calificación.

La evaluación responde fundamentalmente a la necesidad de construir, alimentar y utilizar un sistema de conocimiento institucional relativo a un trabajador, con el propósito de certificar y acreditar ante la sociedad la calidad profesional del graduado. Ciertamente, un requisito para la existencia de un sistema de evaluación, cualquiera que sea su naturaleza, requiere de un grado de credibilidad por parte de la comunidad frente a la cual se informan los resultados; esto no siempre es así como señalan Wilcox y Ryder (2002).

El modelo formativo asociado a competencias debe de estar basado en otros pilares:

1.- Concebir los logros de los estudiantes. Bajo el modelo de competencias, se entiende que los logros de los estudiantes son estructuras complejas más que simples. “La evaluación de competencia debería incluir un insumo multivariado/multidimensional y multimétodo, incluyendo perspectivas múltiples en todos los niveles de desarrollo profesional” (Christiansen et al., 2004).

2.- Toda evaluación de competencias supone una perspectiva evolutiva (Op. Cit.) y su principal naturaleza y propósito es proveer retroalimentación oportuna (Chickering y Gamson, 1987; McInnis, 2004).

3.- Toda competencia requiere la definición de un estándar. “Se requiere definir el nivel mínimo de competencia para que el “umbral” de la competencia básica funcione profesionalmente, así como también los niveles aspiracionales de competencias avanzadas” (Christiansen et al., 2004). Ciertamente, la consistencia de los calificadores/evaluadores, con todo el impacto que tiene sobre la apropiada retroinformación al estudiante, puede apoyarse de manera importante sobre estándares de logro definidos de antemano, consensuados y aplicados por un equipo docente (McInnis, 2004).

4.- El promedio aritmético no siempre basta o es suficiente. “La evaluación de competencias debería involucrar una combinación de modelos compensatorios y no-

compensatorios” (Christiansen et al., 2004). Para certificar la competencia se requiere que el sujeto haya dominado todos y cada uno de sus componentes, es decir, el carácter no-compensatorio indica que no es posible proceder por simple promedio aritmético para determinar que un sujeto ha logrado las competencias. En el mundo universitario es el clásico tópico de las asignaturas que tienen componentes denominados “teóricos” y “prácticos”. Para aprobar una asignatura de este tipo, el estudiante necesariamente debe aprobar cada uno de sus componentes: no basta que el promedio de las calificaciones arroje un valor que se ubica en o sobre la nota mínima. Esto es, precisamente porque los componentes de un área no son compensatorios (no reemplazan o sustituyen con equivalencia) a los componentes de la otra.

5.- La evaluación tiene diferentes funciones asociadas a diferentes decisiones. Las decisiones evaluativas no pueden ser simplemente de aprobación-reprobación, sino que deben ser seguidas por acciones que tiendan a compensar o remediar, ampliar o reorientar, los resultados obtenidos por el estudiante. La evaluación formativa se entiende cuando todavía se está en entrenamiento y progresando en un programa o para mejoramiento continuo de la carrera. En el caso de la evaluación sumativa (por ejemplo, para el licenciamiento), se trata de acreditar públicamente, ante la sociedad (caso de títulos grados) o ante la universidad (caso de asignaturas), que el graduado o estudiante puede llevar a cabo las acciones y decisiones que describen las competencias evaluadas.

Por tanto, como regla general, en la evaluación basada en competencias, siempre se debe intentar seleccionar los métodos más directos y relacionados con el desempeño que se valora. Mientras menos evidencia exista sobre el efecto de la competencia, ésta será menos generalizable en el desempeño de otras tareas. Es recomendable, por tanto, una mezcla de métodos para proporcionar evidencia sobre la competencia.

Así mismo, es necesario, como ocurre con la definición de competencias, que se acuerde un sistema de evaluación holístico, integral y estandarizado que asegure que los estudiantes adquieran las competencias laborales necesarias para el ejercicio profesional. Los profesores deben ser conscientes de la importancia de mantener congruencia entre los objetivos educativos y los métodos de evaluación, así como seleccionar las herramientas válidas de evaluación en sus materias para evaluar lo que

verdaderamente debe ser evaluado. Si se mantienen, exclusivamente, los sistemas de evaluación tradicionales y cada profesor aplica sistemas heterogéneos se producirá una incompatibilidad entre el proceso de aprendizaje y de la evaluación.

Por otra parte, como ha sido señalado, la evaluación se plantea como un proceso íntimamente ligado a formación, desde el momento inicial de la planificación hasta la comprobación de los resultados, que busca detectar aquellos elementos que funcionan correctamente y cuáles no, para garantizar la calidad del proceso educativo. La educación por competencias exige, adicionalmente, orientar la evaluación a los procesos, para poder ir introduciendo mejoras constantes en el aprendizaje del alumno, por lo que es recomendable aplicar un sistema de evaluación continúa. De este modo se impone el enfoque constructivista frente al conductista (Mauri et al., 2005). La evaluación continua presenta diversas ventajas tanto para los alumnos como para los profesores.

Los estudiantes que siguen la evaluación continua tienen mayores probabilidades de superar la asignatura porque asimilan los contenidos y desarrollan las competencias de forma gradual, y además conocen la forma de evaluar del profesor. Así mismo, el estudiante recibe información periódica sobre su proceso de aprendizaje, lo que le permite reorientarlo para alcanzar los objetivos fijados inicialmente.

Los profesores que están mejor informados intervienen asertivamente para reorientar el proceso de aprendizaje, informar sobre el mismo y calificar de forma más adecuada el rendimiento del estudiante (López Mojarro, 2001).

En definitiva, el diseño de un sistema de evaluación de competencias eficiente e integral exige:

1. Definición de competencias utilizando indicadores observables y estableciendo distintos niveles de dominio.
2. Diseñar un sistema integral, holístico y estandarizado que requiere:
 - Un sistema de evaluación común de las competencias genéricas, para toda la titulación.
 - Establecer el peso relativo de las diversas competencias genéricas de las diversas materias, para que el estudiante desarrolle a lo largo de sus estudios

las competencias necesarias en el grado adecuado para el desempeño de su perfil profesional.

- Seleccionar las herramientas de aprendizaje y evaluación, que deben responder a un enfoque práctico y motivador, especificando las competencias que van a desarrollar.
- Definir los criterios de evaluación, en base a los diferentes niveles de dominio de las competencias.
- Planificar un calendario común de evaluación continua, donde se especifique la frecuencia con la que deben emplearse las diversas herramientas de evaluación adaptándolas a las diversas materias.
- Diseñar un método de calificación de carácter objetivo, que pueda ser de aplicación común.

Como se mencionó en los capítulos anteriores, existen dos grandes modelos en los que se estudian las competencias: el británico y el estadounidense, es así que la evaluación también se puede observar desde ambos modelos.

3.1.1. Modelo Mexicano (derivado del Europeo).

Las evaluaciones de competencias laborales, tienen que ver con la aplicación de juicios informados por la generación y recopilación de evidencias. Cada valoración puede implicar cierto compromiso y el resultado puede ser negativo si no se cumple con todos los requisitos.

El objetivo de la evaluación por competencias según Saluja (citado en Argüelles, 1997) es reunir evidencia de que los individuos son capaces de desempeñarse en función de ciertas normas específicas en un modelo definido, por lo que se entiende que ésta está ligada a un sistema de calificación y evaluación que reconoce el desempeño exitoso.

En el Reino Unido, la evaluación puede ser realizada directamente por el organismo certificador o por un centro evaluador especializado, que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador, mismo que debió de haberlo acreditado, antes de realizar dicho estudio.

Por otro lado, en México, los centros evaluadores que se han venido acreditando pueden ser parte de organismos de formación, pero en este caso evalúan candidatos que no han sido formados en tales centros. De este modo, se ha reconocido que buena parte del éxito en la evaluación requiere de un ambiente y de un conocimiento muy cercano al proceso formativo.

La evaluación basada en criterios de competencia laboral, es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral. Lo anterior significa que las NTCL constituyen los referentes fundamentales de la evaluación y de su consecuencia la certificación del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral).

CONOCER es el instituto encargado de designar el proceso de evaluación basada en competencias. Este consejo determina que la evaluación basada en competencias es un método que difiere de los enfoques tradicionales en lo siguiente:

1. Se fundamenta en normas basadas en resultados;
2. Evaluación individualizada;
3. Solo juicios de competente/todavía no competente (sin calificaciones porcentuales de aprobación);
4. Evaluación en el lugar del trabajo;
5. Tiempo no específico para la terminación de la evaluación;
6. Ningún curso de aprendizaje/estudio específico.

En la evaluación basada en competencias laborales dentro del modelo mexicano, se juzga el desempeño individual; así como también se toman como referencia ciertas normas explícitas que reflejan, no solo lo que el individuo debería saber, sino los resultados esperados del desempeño competente de dicho individuo. De ésta manera, la forma como las personas se desempeñan en comparación con otros es irrelevante.

Así, sólo se pueden emitir dos juicios, ya sea que la persona ha demostrado de manera consistente su desempeño en el lugar de trabajo, satisfaciendo así, las normas específicas o no ha sido capaz de hacerlo: es competente o no lo es.

Las funciones de la Evaluación de Competencia Laborales son las siguientes (CONOCER, 1997):

- Diagnóstica: La evaluación proporciona información sobre el nivel en el que se encuentra un individuo en relación con las NTCL; en este sentido, tiene una función diagnóstica de utilidad para el trabajador y el empleador; ya que tanto uno como otro conocen las habilidades, conocimientos y destrezas que sería necesario alcanzar para una certificación.
- Formativa: La evaluación proporciona información útil para capacitar a las personas en las competencias que aún no dominan y así mismo, con el desarrollo del individuo y orienta los esfuerzos de los capacitadores y de las instituciones de formación.

Ahora bien, sabemos que la finalidad de la evaluación de las competencias laborales nos da una idea de cómo se debe capacitar a la gente a fin de que desarrolle sus propias competencias, sin embargo, es necesario saber y plantear los distintos métodos de evaluación que existen.

Pues bien, los métodos que utiliza CONOCER en México para evaluar las competencias son tres. A través de ellos puede obtener evidencia para demostrar que el candidato es capaz de desempeñar la actividad descrita en los criterios de desempeño:

- El desempeño en el trabajo se refiere a la evidencia que el candidato genera cotidianamente en la realización de su trabajo y que se encuentra a disposición inmediata en el sitio donde labora. El desempeño puede encontrarse asentado en registros de los trabajadores (registros de producción, registros de control de calidad, expedientes) y esta evidencia puede ser útil para llevar a cabo una evaluación basada en una NTCL.

La evidencia puede recopilarse mientras la persona desempeña los procesos de trabajo; esta forma de obtener evidencia se privilegia dentro de la Evaluación basada en criterios de Competencia Laboral y cuyos resultados son considerados imprescindibles en este enfoque. Así, la evaluación involucrará tanto la observación de las actividades en el momento en que ocurren, como el análisis de los resultados.

- La evidencia histórica resulta de las actividades que la persona ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él: artículos, libros, videos, programas y en general, productos elaborados por el individuo a lo largo de su vida laboral y que guardan correspondencia con los requerimientos explicitados en una NTCL.
- El interrogatorio cubre todas las técnicas para entrevistar a las personas. Las preguntas y/o respuestas pueden hacerse por escrito, oralmente o a través de la computadora. Dentro de la Evaluación basada en criterios de Competencia Laboral este tipo de fuente de evidencia se utiliza, generalmente, para recopilar evidencia de conocimiento o confirmar información que no quedó clara en la evidencia por desempeño.

A parte de los métodos utilizados, el modelo de competencias laborales utiliza un proceso determinado para hacer dicha evaluación:

1. Definir los criterios de desempeño requeridos.
2. ¿Cuáles son los resultados del desempeño individual exigidos?
3. Reunir evidencias sobre desempeño individual.
4. Comparar las evidencias con los resultados específicos.
5. Hacer juicios sobre los logros en todos los resultados de desempeño requeridos.
6. Calificar de competente o aún no competente.
7. Emitir certificado, si se aplica
8. Preparar un plan de desarrollo para las áreas en que haya sido considerado como aún no competente.

Así, las diferencias más importantes que podemos encontrar en una evaluación normal y una basada en competencias laborales es que, en primer lugar, se concentra en los resultados, es una evaluación individual; no tiene una clasificación por porcentajes; los resultados no se comparan con los de otras personas; se deben cumplir con todas las normas; forman parte de un proceso continuo; y solamente se emiten juicios de *competente y no competente*.

Por lo tanto, la evaluación debe llevarse a cabo en el lugar de trabajo o en situaciones que simulen un ambiente así.

La evidencia más importante en la evaluación es la observación de las personas mientras trabajan y el análisis de lo que producen, pero cuando son evaluadas en diferentes condiciones y se emiten juicios respecto de su capacidad para transferir conocimientos y habilidades, la evaluación incluye algunas simulaciones, tales como son: pruebas de competencia, de habilidades y de suficiencia, así como proyectos y tareas. La evaluación podrá incluir evidencias complementarias como lo son las preguntas orales, pruebas escritas y de opción múltiple. También es posible reunir evidencias relacionadas con la capacidad de desempeño, por ejemplo, copia de informes entregados, muestras de trabajos anteriores, programas de computación realizados, controles de capacitación que se han realizado en otros lugares (Ramos, 2001).

Pero el CONOCER (1998) utiliza un procedimiento de Evaluación de Competencia Laboral el cual está constituido por tres etapas: La Elaboración del Plan de Evaluación y acuerdo con el candidato, la integración del Portafolio de Evidencias y la emisión del Juicio de Competencia.

- La elaboración del Plan de Evaluación es el proceso mediante el cual se define una estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato, así lo que se hace es darle transparencia a este proceso de evaluación.
- La integración del Portafolio de Evidencias es el proceso para recoger todo tipo de evidencias, como se mencionó anteriormente como trabajos anteriores o reportes ya realizados, esto de acuerdo a la NCL que se va a evaluar y que permite demostrar la competencia de un candidato.
- Por último tenemos la emisión del Juicio de Competencia es el resultado de comparar las evidencias recopiladas en el Portafolio de Evidencias contra los criterios de desempeño y los campos de aplicación especificados en la NCL. Es así que sacaremos un resultado de “competente” o “aún no competente”.

De manera general se puede explicar el proceso de evaluación de competencias en el siguiente esquema:



Cuadro 8. Diagrama del proceso de evaluación de competencias (OIT, 2006).

A modo de ejemplo, se cita el proceso definido por CONOCER, que sigue los siguientes pasos:

1. Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
2. Pre-diagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
3. Remisión a un centro evaluador.
4. Asignación de un evaluador.
5. Elaboración del plan de evaluación.
6. Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
7. Emisión del juicio de evaluación.

8. Veredicto de conformidad con la certificación.

9. Otorgamiento de la certificación.

El proceso se inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un pre-diagnóstico de sus competencias para determinar:

- El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado en esa competencia.

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

Después del pre-diagnóstico, el organismo certificador asigna un evaluador, quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación, dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos incluidos en un “portafolio de evidencias”. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aún no competente (Álvarez y De la O, 2005).

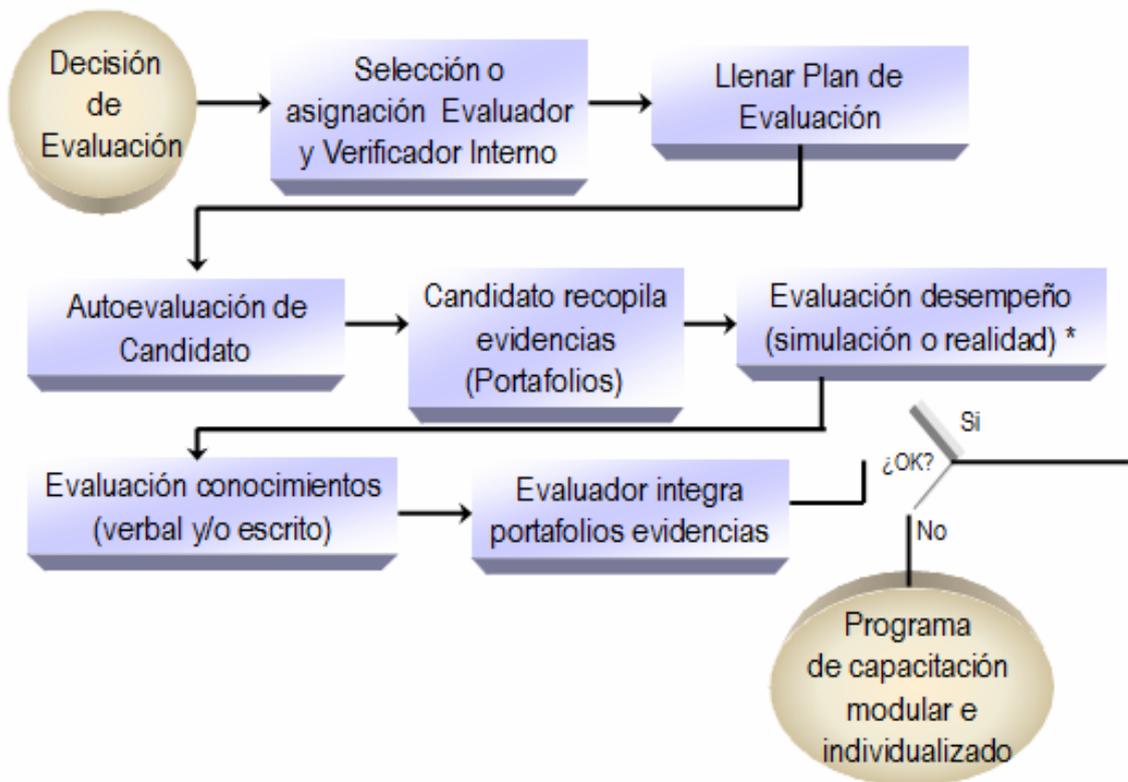
En el caso último, se deja en claro la o las unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente y con ésta información el evaluador deberá elaborar un reporte para la verificación interna, describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

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

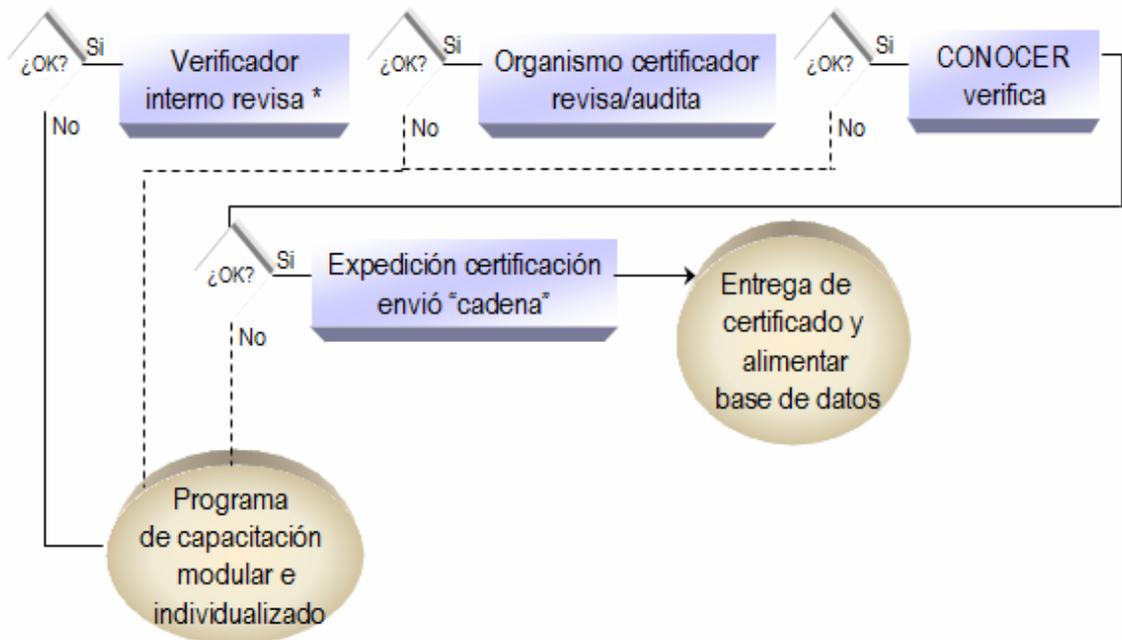
La evaluación con el resultado: “competente”, le permite al candidato acceder a la certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral. Esta información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

A continuación se esquematiza de manera general el proceso de evaluación de competencias por evidencias, esto con la finalidad de que el lector logre tener una visión completa de dicho proceso:

Proceso General de Evaluación por evidencias en Competencias Laborales



Proceso General de Evaluación por evidencias en Competencias Laborales (continuación)



Cuadro 9. Proceso de Evaluación por evidencias de Competencias Laborales (Patiño, H. 2002)

3.1.2 Modelo Americano

En el caso de la evaluación por competencias del modelo estadounidense los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

Un ejemplo de las capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser (Valle, 2006):

1. Plantear objetivos claros;
2. Estimular y dar dirección a equipos de trabajo;
3. Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones;
4. Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

Independientemente de cómo se interpretan las competencias, se considera necesario establecer un proceso de análisis de las mismas que permita concretar, tanto las

competencias que posee una determinada persona, como las que resultan necesarias para el buen desempeño de un puesto de trabajo.

Es este sentido, a pesar de la ansiada búsqueda de objetividad en las ciencias sociales, debemos reconocer que el proceso de análisis e identificación de competencias estará notablemente influenciado por el enfoque o paradigma teórico desde el que se parta. El resultado de dicho proceso dará lugar a normas o estándares de competencia que diferirán sustancialmente según el enfoque utilizado, pues el enfoque conductista perseguirá la localización y descripción de aquellos atributos causalmente relacionados con un desempeño laboral superior respecto a una medida de tendencia central, mientras que el enfoque funcionalista se materializará en la identificación de normas o criterios directamente relacionados con resultados concretos, y el enfoque constructivista tendrá como objetivo la definición de normas de tipo contextual que eviten las disfunciones que puedan surgir en las organizaciones.

Shirley Fletcher (2000) en su libro *Análisis de Competencias laborales*, propone técnicas y herramientas para llevar a cabo la evaluación de las competencias laborales.

Para identificar a los componentes de una competencia laborales existen 8 técnicas:

- **Análisis Funcional:** para preparar una base para identificar los componentes de las competencias cuando se trabaja con papeles genéricos, se ejecuta un análisis en toda la organización, se propone identificar las competencias y aptitudes interfuncionales o bien se proponen desarrollar competencias internas de la empresa dentro del formato de las Calificaciones Vocacionales Nacionales (para tener más información del análisis funcional véase Cap. 2 subtema 2.1)

Es importante señalar que el análisis funcional pertenece al Modelo Europeo que se estudio anteriormente, sin embargo la autora lo combina con algunos métodos de evaluación del Modelo Americano, lo cual no hace sentido toda vez que se puede llegar a confundir los resultados de un análisis funcional para las normas técnicas de competencia laboral. Con lo anterior, se puede establecer que la teoría planteada por la autora confunde los términos en cuanto a los métodos de evaluación ya que el análisis funcional, lo que lleva a definir los niveles de las normas de competencia y los demás métodos de evaluación ya señalados, lo que nos lleva a determinar los niveles de las competencias.

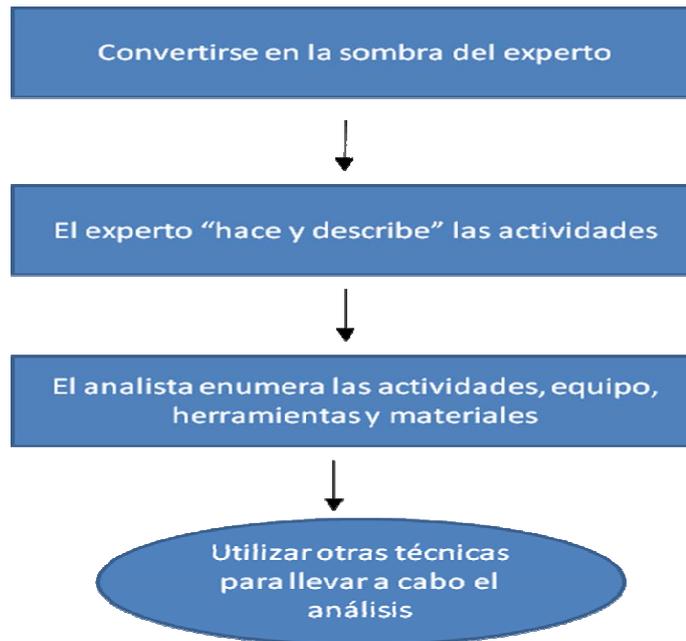
A continuación se citarán los métodos de evaluación del libro de Fletcher:

- **Función del puesto:** Esta técnica es útil cuando se analizan puestos. Identifica las habilidades que requiere un puesto en específico. La siguiente gráfica explica esta técnica:



Cuadro 10. Técnica de función de puesto (Fletcher, 2000)

- **Caminar y hablar:** Esta técnica se utiliza para identificar las actividades, materiales, secuencia de trabajo y tiempo de las tareas, por lo general para puestos calificados o semicalificados. Es decir, el ejecutante maestro o “experto” describirá cada acción con sus propias palabras y definirá con sus propias palabras los materiales, herramientas y equipo que utiliza.



Cuadro 11. Técnica de caminar y hablar (Fletcher, 2000)

- **Ordenar tarjetas:** Se utiliza para identificar procesos o establecer instrucciones de trabajo. Se basa en las tareas. Su uso puede ser precursor para establecer criterios de desempeño.

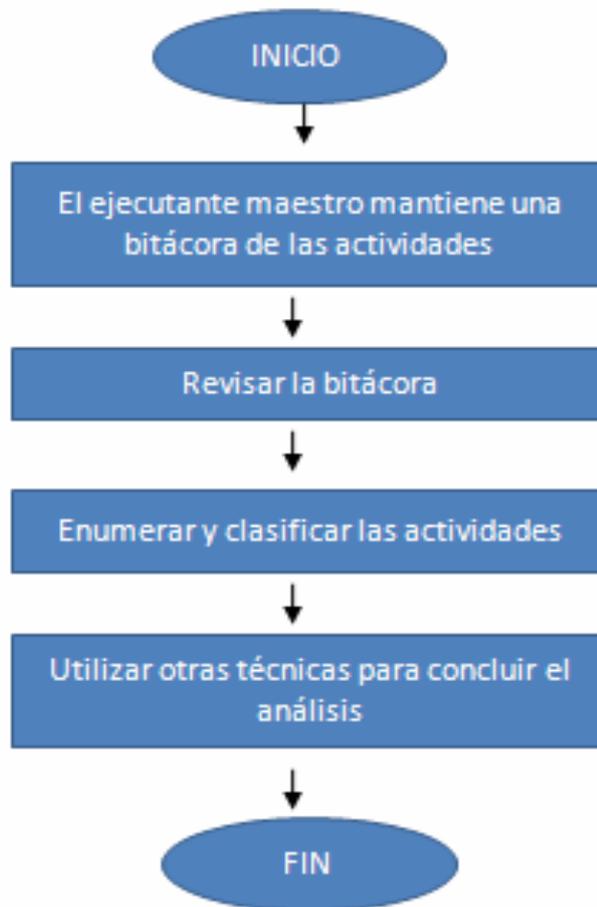
Se recolecta las descripciones de puesto, instrucciones de trabajo y material de capacitación que sean relevantes para el área o alcance de análisis.



Cuadro 12. Técnica de clasificación de tarjetas (Fletcher, 2000)

- **Notas de entrevista:** Se deben identificar a los ejecutantes maestros y se van haciendo preguntas en base a las siguientes reglas:
 1. Continuar agregando detalles hasta tener los suficientes para enfrentar los objetivos de la situación.
 2. Considerar agregar detalles a las tareas más difíciles y críticas: considerar el costo del fracaso como criterio fundamental.
 3. Continuar agregando detalles hasta que se alcance un nivel intermedio: evita hacer declaraciones demasiado generales.
 4. Es preferible fallar de lado del demasiado poco detalle a menos que sea caro analizar de nuevo las tareas.

- **Bitácora diaria:** En esta técnica se considera el trabajo en forma cotidiana ya sea en convertirse en la sombra de alguien que lo realiza o pedir a algún ocupante del puesto que mantenga una “bitácora”.



Cuadro 13. Técnica de clasificación de tarjetas (Fletcher, 2000)

- **Matriz de tareas:** Se trata de una herramienta muy útil para organizar las acciones que se organizan dentro de un puesto o función, con el propósito de que los ocupantes del puesto puedan identificar con facilidad las declaraciones de tarea. Funciona mejor con tareas de bajo nivel en las que se realizan algunas pocas acciones básicas con varias personas o tipos de equipo.
- **Expansión de listas:** Se comienza con una revisión de documentos relacionados con el puesto. El analista deberá expresar las declaraciones de tarea en formato de listas genéricas, comenzando con los documentos relacionados con el puesto. Todas las acciones y objetos deberán identificarse y clasificarse. Luego, el analista

deberá detallar todas las acciones y enumerarlas bajo el objeto apropiado antes de revisarlas con un ocupante del puesto y hacer las preguntas siguientes para cada acción y objeto:

- ¿Qué equipo, herramientas y materiales relacionados se utilizan para esta acción?
- ¿Qué otras acciones se realizan con relación con este objeto?

Según Isel Valle (2005) en su curso de competencias laborales existen diversos métodos para evaluar las competencias laborales, tales como:

- *Método Evaluación 360°* - consiste en un cuestionario en el cual se pueden incluir preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.
- *Método del Assessment Center* - La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados. A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos esenciales, los cuales habrán de seguirse para lograr la efectividad del método.

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz de competencias, se tienen en cuenta dos criterios fundamentales:

1. La misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas.
2. La misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

Otra manera en que se evalúan las competencias laborales es por medio de test. Por ejemplo tenemos el Test de Monster, el cual fue realizado por una red llamada de la misma manera Monster, que tiene su base en Estados Unidos y es una web de empleos tipo OCC. Dicha empresa decidió hacer un test on-line para facilitarle a las empresas a hacer una evaluación de los candidatos que se postulaban para las diferentes vacantes. Es así que tomaron en base varias pruebas de personalidad y se eligieron aquellos factores que sirvan mejor para predecir el rendimiento en el contexto laboral.

Como consecuencia de este análisis, surge una clasificación de competencias, las cuales se mencionarán a continuación (Valle, 2005):

- Competencias de liderazgo: dirigidas específicamente a directivos, ya que son consideradas solo para puestos de dirección. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales por lo que no resultan predictivos si son evaluados en personas que no tienen experiencia en la gestión de dirección y de equipos de trabajo.
 - *Indicadores definidos:* dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma decisiones.
- Competencias de desarrollo de Negocios: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.
- Competencias de relaciones interpersonales: incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
- Competencias de comunicación: incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.
- Competencias de estilos de trabajo: incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método, perseverancia.
- Competencias de personalidad: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la

superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

- Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test en relación a cómo medirlas. Para esto, se determinaron los puntos o items que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:
 - Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
 - Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión, trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa-cliente un producto completo que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert. Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máximo cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de que es lo que se pretende medir.

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil de individuo.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene

además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

Éste tipo de evaluaciones suelen ser un poco subjetivas, en primer lugar porque su aplicación es individual y detrás de una computadora, con lo cual el candidato puede alterar de cualquier manera los resultados y segundo, debido a que sabemos que las pruebas psicológicas siempre tienen un margen de error intrínseco, ya que dependen mucho del estado emocional en que se encuentre la persona. Sin embargo, se considera que los reactivos pueden ser de gran utilidad para hacer una evaluación acompañada por una entrevista.

En el capítulo anterior, se presentó el modelo de competencias de Zurich México y a continuación se presentará el instrumento con el cual se miden las competencias cada cierre de año:

Estas claves son para que reconozcas cuál es el instrumento que corresponde a la persona que vas a evaluar:	
Nombre del instrumento	Puestos
Directores	Directores
Subdirectores	Subdirectores
Subdirectores Staff	Subdirectores sin personal a su cargo
Gerentes	Gerentes
Gerentes Staff	Gerentes sin personal a su cargo
Coordinador	Coordinador, Responsable, Subgerente, Supervisor o Jefe con personal a su cargo
Coordinador Staff	Coordinador, Responsable, Subgerente, Supervisor o Jefe sin personal a su cargo, Líder de proyecto, Suscriptor, Ingeniero de Riesgos
Ejecutivos	Ejecutivos de cuenta.
Administrativo	Auxiliares, Asistentes, Analistas, Técnicos, Auditor, Cajera, Ejecutivo de emisión, Recepcionista, Help Desk, Operador AS400, Conmutador, Soporte Técnico, Mesa de Control, Archivista, Ejecutivo de Siniestros.
Operativo	Mensajero, Chofer, Mesero

Cuadro 14. Claves para escoger el archivo correspondiente para evaluar las competencias laborales (Zurich, 2008)

Es un archivo de Excel el cual está dividido dependiendo el nivel, las responsabilidades y características de cada puesto, debido a que para la gente que tiene personal a su cargo, se toman como base las competencias gerenciales.

Cada competencia tiene una definición, lo cual facilita su evaluación:

COMPETENCIAS GERENCIALES	
<p>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</p> <p>Crea estrategias, alianzas o negociaciones que generan ahorros económicos en los proyectos a realizar, sin demeritar la calidad de los mismos.</p>	<input style="width: 40px; height: 20px; background-color: #ffff00;" type="text"/>
<p>NEGOCIACIÓN EFECTIVA</p> <p>Genera un ambiente y filosofía dentro de su área donde las negociaciones se dan siempre bajo el principio de ganar-ganar, logrando así beneficios para todos.</p>	<input style="width: 40px; height: 20px; background-color: #ffff00;" type="text"/>
<p>ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS</p> <p>Asegura la planeación oportuna de los proyectos de su área, previendo y comunicando oportunamente cambios para orientar efectivamente el trabajo y concluirlos exitosamente.</p>	<input style="width: 40px; height: 20px; background-color: #ffff00;" type="text"/>
<p>COACHING Y FACULTACIÓN</p> <p>Promueve activamente el crecimiento técnico y personal de la gente a su cargo, con el fin de desarrollar continuamente talento dentro de su área y de la organización.</p>	<input style="width: 40px; height: 20px; background-color: #ffff00;" type="text"/>

Cuadro 15. Instrumento de evaluación de Competencias laborales Zurich México (Zurich, 2008).

Como se puede observar en el cuadro 2, las competencias aparecen en la parte superior con su respectivo significado. El recuadro blanco se debe llenar con comentarios que evalúen el cumplimiento de las competencias y en el recuadro amarillo se debe poner una calificación en base a la siguiente escala:

- 1 Nunca / Casi Nunca
- 2 Ocasionalmente
- 3 Frecuentemente
- 4 Siempre / Casi siempre

Esta evaluación se debe llenar individualmente cada fin de año, junto con la Evaluación Final del Performance Management, de tal forma que el respectivo jefe debe corroborar la información.

Ahora bien, hemos estudiado la identificación, normalización y evaluación de las competencias; pero una vez que se han realizado estos pasos, se hace una certificación para confirmar que la persona cuenta con las competencias requeridas para desempeñar correctamente su puesto de trabajo.

El siguiente subtema lo dedicaremos a estudiar la parte de certificación tanto del modelo mexicano como del europeo.

3.2. Certificación de las competencias

La certificación es el último paso para la evaluación de competencias y consiste en un documento que acreditará la competencia laboral de un individuo, sin importar la forma en que la haya adquirido. La certificación se hará con base en las normas que hayan alcanzado el carácter de norma nacional.

3.2.1. Modelo Mexicano (derivado del europeo)

La transparencia y la confiabilidad del sistema de certificación se privilegian a fin de dar a los resultados obtenidos un alto valor y credibilidad que, finalmente, favorezca a sus poseedores. En todo caso, la base para la evaluación y la certificación está en la norma técnica de competencia laboral (NTCL).

Uno de los aspectos fundamentales de la certificación, es justamente su vinculación con las normas técnicas nacionales.

Es así, que los propósitos de la certificación serán: facilitar la movilidad de las personas dentro del mercado laboral y proporcionar a este, información suficiente y oportuna sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen los individuos. Pero para que cumpla con estos propósitos la certificación debe tener las siguientes características (Ibarra, citado en Argüelles 1997):

1.- Que sea voluntaria, es decir que no sea una ley que los trabajadores deban estar certificados para poder ingresar al mundo laboral del país. Así el modelo implantado en México es de carácter libre y corresponderá a la decisión libre de las personas la certificación de su competencia.

2.- Que sea realizada por órganos particulares e independientes que se especialicen en procesos de certificación de competencias laborales, esto con el objetivo de evitar conflictos de interés entre quien contrata y quien certifica, así como entre quien otorga la certificación y quien capacita. Es así que la independencia de los organismos reguladores garantiza la credibilidad en el mecanismo de certificación.

3.- Que tenga una validez universal y un formato único para que no existan distinciones entre los certificados que puedan ocasionar confusiones en la toma de decisiones en el mercado laboral y desorientar a sujetos productivos.

4.- Que sea imparcial y accesible, es decir, los órganos de certificación deben ser imparciales en sus decisiones y transparentes en la manera en que funcionan. Así mismo deben ser accesibles para evitar la creación de barreras artificiales en el mercado laboral.

De ésta manera, las ventajas de la certificación laboral que se obtienen son las siguientes (Ibarra, citado en Argüelles, 1997):

- Reconocimiento de las habilidades y competencias del individuo, adquiridas empíricamente.
- Eliminación de las barreras de entrada, tanto para los mercados de trabajo como para los servicios formales de capacitación, a fin de que toda persona tenga la oportunidad y facilidad necesaria para cursar módulos en distintas instituciones de formación y capacitación y que se le reconozcan como parte de su competencia.
- El cúmulo de conocimientos y los avances progresivos en el cumplimiento de normas técnicas.
- Apoyo en la toma de decisiones en el mercado laboral. La certificación de competencias constituirá un elemento muy valioso para la toma de decisiones de individuos, empresas y Gobierno, pues proporciona información oportuna y confiable sobre lo que los individuos conocen y saben hacer en el ámbito de trabajo.

- La reducción de los costos de transacción en el mercado de trabajo. Existen evidencias proporcionadas por empresarios que demostraron que si las personas tuvieran un certificado que acreditara su competencia laboral sería más rápida y eficiente la contratación. Por ello la certificación, además de que mejorará la toma de decisiones permitirá reducir los costos de transacción no solo para los trabajadores y empresarios sino también para las instituciones educativas.
- Facilitar la movilidad horizontal y vertical de la fuerza de trabajo. Tanto las normas técnicas de competencia como la certificación facilita y hace más eficiente la movilidad laboral de las personas.
- El CONOCER como entidad responsable de operar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, promoverá, conjuntamente con otras entidades, un proceso de cambio estructural tendiente a convertir la formación y la capacitación en el eje central del progreso personal y profesional de los trabajadores, así como de la productividad de las empresas.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como propósito fundamental: Promover la construcción de NTCL,, debido a que se consideran instrumentos que definen la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene como objetivos (CONOCER, 2007):

- Establecer los mecanismos de acreditación de organismos de tercera parte para realizar la Certificación de Competencia Laboral y por su conducto, ofrecer servicios de aseguramiento de la calidad y de Certificación de Competencia Laboral.
- Acreditar a las empresas e instituciones educativas interesadas en la certificación de sus trabajadores y capacitarlos como Centros de Evaluación, y a las personas físicas como Evaluadores Independientes.
- Definir los procedimientos de evaluación mediante los cuales se determine si un individuo posee la competencia definida en la NTCL; dichos procedimientos serán desarrollados por los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.

- Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.

El SCCL está conformado por tres niveles de operación y responsabilidad: en el primer nivel se encuentra el CONOCER; el segundo nivel lo constituyen los Organismos Certificadores; y, le tercer nivel, los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes acreditados.

Primer Nivel.

El CONOCER es la entidad reguladora del Sistema de Certificación de Competencia Laboral. 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 Evaluadores Independientes acreditados.

Segundo Nivel.

Los Organismos Certificadores son entidades autorizadas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para realizar la Certificación de la Competencia Laboral de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral, garantizando que el individuo es competente en una o varias funciones productivas. También se encuentran facultados para acreditar Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.

Tercer Nivel.

Las entidades de evaluación son: los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes y son instituciones o personas físicas acreditadas por un Organismo Certificador, interesadas en capacitar y/o evaluar la competencia laboral de sus trabajadores o capacitarlos con propósitos de certificación.

El Proceso de Certificación de Competencias Laborales en México se conforma por dos niveles de operación: el administrativo, que se refiere al recorrido de un candidato por diferentes entidades, etapas y procedimientos hasta alcanzar la certificación de su competencia; y el técnico, que implica tanto la evaluación de la competencia de un candidato como el aseguramiento de la calidad de todo el proceso.

Dicho proceso inicia cuando el candidato se presenta de manera directa o canalizado por una empresa, sindicato o por las oficinas del Servicio Estatal de Empleo a un Centro de Evaluación, el cual, además de proporcionarle información en relación al proceso de Certificación, realizará el registro y aplicación de un autodiagnóstico.

Este autodiagnóstico se define como un instrumento para determinar:

- El estado de la competencia de un candidato en relación con la Unidad o Calificación en que solicita la certificación.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el Certificado de Competencia Laboral.
- Los resultados del autodiagnóstico nos permiten:
- La canalización directa del candidato al Proceso de Evaluación.
- Orientación a un proceso de capacitación – evaluación en relación con la Unidad de Competencia que pretende certificar.

Una vez que ya fue aplicado el autodiagnóstico, el Centro de Evaluación o el Organismo Certificador, asignará un evaluador, quién acordará con el candidato un Plan de Evaluación.

Es así, que un Plan de Evaluación se define como un instrumento mediante el cual se explicita una estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato y proporcionará transparencia al proceso de Evaluación. Este plan es elaborado por un evaluador experto en la función productiva correspondiente, basado en una Unidad o Calificación de Competencia Laboral publicada y con carácter nacional. El plan debe ser presentado y acordado con el candidato que se someterá al Proceso de Evaluación, dicha presentación y acuerdo permiten que la evaluación constituya un proceso transparente capaz de recopilar evidencias válidas y confiables que sustenten la expedición del Certificado de Competencia Laboral.

3.2.2. Modelo Americano

La certificación en el modelo americano debe tener como objetivo principal reconocer las competencias prácticas individuales y sociales obtenidas por el trabajador a lo largo de la vida profesional y documentar y señalar las competencias exigidas en la realidad práctica del trabajo de modo de permitir la orientación de los programas de formación, preparación para el empleo, las estrategias de negociación, la definición de normas de seguridad y desempeño en el trabajo y el ejercicio de la ciudadanía (OIT, 2009).

La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a la norma técnica de competencia laboral. Es decir, la certificación es el reconocimiento a la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela o mediante métodos autodidactas. La certificación de competencia laboral tiene como base la evaluación. Permite compatibilizar el nivel de calificación de los recursos humanos con los requerimientos de la empresa. Facilita la transferibilidad de la competencia laboral entre empresas y ramas de actividad, con lo que además de estimular la productividad de la economía en su conjunto (Op. Cit.).

Respecto a la certificación de competencias laborales bajo el modelo americano no se encontró información más específica, esto debido a que para este modelo la certificación de sus competencias personales no es tan básica ya que en base a los estudios no sería objetivo evaluar, por ejemplo, en qué porcentaje una persona es proactiva o bien cuanto sabe trabajar en equipo.

CAP. IV PROPUESTA

PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR LAS COMPETENCIAS LABORALES

Justificación

Dentro del proceso de Evaluación de Desempeño de una empresa aseguradora, encontramos que el 20% de la calificación es conformada por una evaluación de las competencias del personal y el otro 80% por su evaluación de desempeño.

Sin embargo, este instrumento de evaluación de competencias está basado en un modelo, que después de haberlo confrontado con las técnicas analizadas, resulta ser subjetivo, ya que se evalúan las competencias de manera aislada, es decir no se ligan ni a una cultura organizacional ni tratadas directamente de la evaluación del desempeño.

El modelo de Zurich únicamente evalúa cinco competencias para todo el personal y cuatro más para las personas con gente a su cargo, las cuales son administrativas sin tomar en cuenta las competencias técnicas que requiere el personal que labora en una empresa de seguros.

Con ello se entiende que el modelo Zurich está basado en un enfoque constructivista, ya que para identificar y describir competencias, se toman como referencia sus posibilidades y objetivos laborales así como el entorno social en que se relacionan (Espíndola y Meza, 2003).

A partir de esto, es que se propone un Modelo Combinado de Evaluación de Competencias basado tanto en el europeo como en el americano, compaginado así, las competencias técnicas y las competencias administrativas.

Para describir la propuesta de Evaluación de las Competencias Laborales, es importante definir, en primera instancia, el procedimiento que se deberá seguir y con base a ello, elaborar una guía y un manual que ayude a evaluación de las mismas.

El propósito de éste estudio es establecer un proceso de evaluación de desempeño completo y objetivo, lo cual ayudaría, tanto a esta organización como a otras del sector asegurador, a identificar cuales son las competencias que requieren para ser exitosas.

Objetivo General:

El personal de Recursos Humanos de una organización del sector asegurador identificará y evaluará las competencias del personal tras seguir el procedimiento propuesto.

Población:

La población a la que va dirigido dicho procedimiento es a todo el personal encargado del DO del departamento de Recursos Humanos de una empresa aseguradora.

La edad varía de 23 a 40 años aprox.

Con un grado escolar igual o superior a la licenciatura.

Programa de Trabajo

Responsables:

Gerencia de Desarrollo de CYTH y personal experto de la organización.

Proyecto:

Identificación de competencias laborales tanto técnicas como de gestión y su evaluación.

Procedimiento:

Paso 1: Identificación

Realizar el Análisis Funcional de las actividades que realizan las personas /trabajadores en el área que se haya seleccionado:

1. Establecer el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis, y aplicarla de manera general a lo particular, y describir la razón de ser de dicha actividad.

Debe de ir correctamente redactado: Verbo + Objeto + Condición.

Ejemplo: Definir y analizar las estrategias de acuerdo a las necesidades de los clientes.

2. Definir las funciones clave, es decir, establecer los procedimientos que involucran desempeños individuales.

Ejemplo: Vender seguros

3. De cada función clave se debe sacar una sub-función que nos indique el procedimiento del propósito principal.
4. Obtener la Unidad de Competencia incluyendo cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Ejemplo: Impartición de cursos de capacitación presenciales

5. Y por último, se obtiene el elemento de competencia de cada unidad, es decir, lo que cada persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Ejemplo, si la unidad es la impartición de los cursos presenciales, entonces los elementos serían:

- Preparar las sesiones de cursos de capacitación presenciales.
- Conducir los cursos de capacitación presenciales.
- Evaluar cursos de capacitación.

Siguiendo estos pasos de identificación, se tendrá un Mapa Funcional que permitirá tener un panorama general de las funciones y subfunciones del personal y su papel dentro de la organización.

Para poder continuar con el análisis es necesario:

- Identificar un grupo de expertos, el cual debe de estar integrado por personas que dominen y conozcan las funciones de cada área que existe en la organización. * En este caso se podrá trabajar con algún directivo que ya lleve un tiempo considerable en dicho puesto, que cuente con una cartera de clientes y un porcentaje de ventas elevado.
- Aplicar las reglas del análisis: El experto deberá llenar el análisis funcional (anteriormente descrito) con sus propias palabras para poder hacer una comparación.
- Una vez que se tengan definidas las competencias técnicas que requiera determinado puesto, se deben identificar las competencias administrativas con el siguiente proceso:

1. Definir visión y misión de la organización.

2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.

3. Identificar que competencias administrativas requiere la persona para la realización del proceso, apoyándonos en los grupos expertos y clasificándolas en alguno de los siguientes grupos:

- Ético-valorativas: Honestidad, lealtad y confianza (Ética de negocios – modelo Zurich).
- Personales: Iniciativa, compromiso, innovación (Iniciativa y Pro actividad).
- Sociales: Trabajo en equipo, liderazgo, empatía, comunicación (Orientación a resultados).
- De gestión: Planificación, toma de decisiones, liderazgo (competencias gerenciales: administración de recursos y de proyectos, negociación efectiva).

A manera de identificar las competencias laborales, según el modelo americano, se ejemplifican, en éste caso, las competencias con las que actualmente el grupo sigue trabajando:

1. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
2. Validación de las competencias.
3. Diseño de los procesos por competencias.

2º Paso: *Evaluación*

Ahora bien, una vez que ya tenemos las competencias identificadas, el siguiente paso es establecer indicadores observables y distintos niveles de dominio. Estos niveles de dominio se deberán basar en los 5 que propone la Organización Internacional del Trabajo (2002), y ver en cuál de ellos entrará dicha competencia.

Ejemplo: Competencia: Impartición de cursos de capacitación presenciales

Nivel de competencia: Tres

- Desempeña actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles.
- Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.
- Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.

Posteriormente, se requiere que, o bien en un área o en un proceso en específico, se evalúen las personas de manera objetiva, para dictaminar si una persona es *competente o no competente*.

El procedimiento a seguir para elaborar dicha evaluación es:

1. Definir los criterios de desempeño requeridos (tanto administrativos como técnicos).
2. ¿Cuáles son los resultados del desempeño individual exigidos?
3. Reunir evidencias sobre desempeño individual.
4. Comparar las evidencias con los resultados específicos.

5. Hacer juicios sobre los logros en todos los resultados de desempeño requeridos.
6. Calificar de competente o aún no competente.

Además se calificará como competente si cumple con:

- Desempeños
- Productos
- La lista de verificación elaborada sobre los requerimientos de la sesión.
- Conocimientos
- Actitudes / Hábitos / Valores

Para realizar esta evaluación se deben recolectar las evidencias de desempeño y conocimiento, para lo cual el CONOCER propone la observación de las personas mientras trabajan y analizar lo que producen.

Primero se elaborará el plan de Evaluación, es decir que se definirá la estrategia de cómo se va a llevar a cabo, posteriormente se deberá integrar el Portafolio de Evidencias, con el objetivo de tener un listado de las competencias que se deben cumplir para ocupar determinado puesto; y por último haremos un Juicio comparando las evidencias recolectadas con los criterios del experto..

Además para la evaluación de las competencias administrativas se utilizará una escala realizando la división en grados de una competencia:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

D: Insatisfactorio

El grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar: “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Es muy importante que cuando en la evaluación no se cumpla alguno de los pasos, se investiguen las causas de incumplimiento ya que nunca se ha tenido en cuenta y es necesario para la correcta y objetiva calificación de la persona.

CONCLUSIONES

Para concluir esta tesina, se resume que, el establecer un modelo de identificación de las competencias laborales del personal permitirá:

1. Motivar al desempeño individual ligado al del grupo para impactar en los objetivos de las empresas.
2. Tener identificadas las actividades que le corresponden a cada persona para mejorar su desempeño en el puesto correspondiente.
3. Fomentar el mantener un talento humano que esté bien identificado con la organización y la alineación de la visión y valores de la misma con el desempeño de cada persona.

Así mismo, se señala que aún hace falta un desarrollo de personal competente por parte de la mayoría de las organizaciones del país, esto debido a que no se tienen conocimientos de como identificar competencias que se requieren en cada institución.

Esta falta de información por parte de las empresas e instituciones, según la investigación realizada, se debe a la poca importancia que se le ha dado. Lo anterior se sustenta en que en distintas universidades de prestigio, se encontró poca información dedicados a estudiar el tema de las competencias laborales, o incluso, aun cuando se encontraban, éstos eran incompletos y faltos de fundamentos teóricos. En el caso particular de la UNAM, los documentos e información recabada era más abundante, bien justificada y completa.

El modelo de Gestión por Competencias no sirve únicamente para identificarlas y evaluarlas, sino también para hacer un reclutamiento y selección por objetivos que tendrán como principal ventaja la de elegir a los candidatos basándose en los resultados que éste obtiene de su ejecución en el trabajo y no apreciaciones subjetivas (Ortega, 2008); también sirve para tener un sistema de compensaciones basada en las competencias que entre otras cosas permitirá alinear la remuneración de personal en base a los resultados del negocio; e incrementar la calidad y eficiencia en la atención al cliente externo (Ramos, 2001).

Otro proceso importante en todas las empresas, es la capacitación, una manera prácticamente nueva de realizar un DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) es en base a competencias y con esto la empresa estará en condiciones de conocer los temas en que se debe capacitar, las habilidades que debe desarrollar y quiénes serán los participantes en cada programa, así como la jerarquización de temas y personas (Sánchez, 2006).

De ésta manera, basándonos en las competencias laborales, mejoramos la toma de decisiones para detectar personal con potencial dentro de nuestras empresas e instituciones, para realizar los planes de sucesión de las personas clave dentro de la empresa a mediano y a largo plazo, y en el peor de los casos, y como última alternativa, la separación de las personas que no cumplen con los lineamientos establecidos dentro de la organización.

Queda claro que es compromiso de los que están involucrados en los procesos de Recursos Humanos, trabajar para poder identificar los talentos que existen en las empresas con base a las competencias laborales que requiere la organización de cualquier sector.

Una vez que se han estudiado a fondo los dos modelos principales en los que se basa la Gestión de Competencias, se puede concluir que, para que una organización realice correctamente su identificación y evaluación de competencias, deberá tomar un modelo combinado y aplicarlo; es decir, identificar cuales son las competencias requeridas y en base a eso gestionar el talento humano para retenerlo y lograr un crecimiento como empresa o institución.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances del presente trabajo, no solo incluyen las posibilidades de aplicación en otras organizaciones del mismo sector, sino que implica su generalización en diversas empresas e instituciones de nuestro país. Así mismo, incluye aquellos obstáculos que se pueden presentar en cada fase de diseño, implantación y evaluación de la guía propuesta, con el fin de llevar a cabo acciones para atacar estos problemas potenciales (Patiño, H. de viva voz 19 de Octubre de 2009).

Los obstáculos a los que nos hemos enfrentado en la construcción del presente documento son:

Fase de Diseño

Debido a que la empresa trabaja con los lineamientos establecidos por Casa Matriz, el área de recursos humanos no puede rediseñar el proceso ni nuevos instrumentos de evaluación, puesto que se tiene que apegar a los ya establecidos de manera homogénea por la empresa.

Fase de Implantación

Para implementar un Modelo de Evaluación de Competencias Laborales diferente al que se ha estado trabajando, se pueden presentar obstáculos internos, lo cual tiene que ver con el personal que labora en la empresa, ya que es complicado cambiar la cultura con la que han estado trabajando de manera continua. Esto puede ser debido al miedo que provocan algunos cambios sobre todo si vienen de parte de Recursos Humanos y peor aún si esto tiene que ver con la evaluación del desempeño anual ya que esta va directamente ligada con los incrementos.

Así mismo, como se mencionó en el punto anterior la parte de seguir los lineamientos de casa matriz complica un poco implementar cosas locales, a menos de que sean aprobadas directamente desde la dirección.

Fase de Evaluación

En cuanto a la evaluación de dichas competencias laborales, se establece que, si es un instrumento de evaluación basado en la guía que se propone, no deben de existir obstáculos para dicha valoración, siempre y cuando el personal conteste dicha prueba con la objetividad esperada.

Esta guía puede ser útil para otras empresas del ramo asegurador y para las que no forman parte de él, ya que aún no existen competencias certificadas para el personal que labora en este ramo.

Otras empresas aseguradoras podrán identificar las competencias laborales que ella misma requiere, así como la manera más objetiva de evaluarlas, y de ésta forma la empresa aseguraría que la gente que trabaja en cada institución es apta para laborar en los puestos que requiere.

La propuesta de un modelo híbrido, sería algo nuevo para las empresas mexicanas, ya que la mayoría de ellas evalúan sus competencias laborales con base al modelo mexicano, así en vez de tener solo competencias técnicas tendremos competencias personales.

En cuanto a las limitaciones del proyecto, se debe tener en cuenta que: “algunos entendemos que la razón de ser de las limitaciones no solamente es enunciar en términos de justificación diversos elementos y situaciones que restringieron la cantidad o calidad del trabajo profesional desarrollado, sino que permiten brindar además alternativas de solución, que podrían actuar como un enfoque preventivo, para las personas que realicen trabajos similares o tengan planeado la aplicación de los modelos, procesos, métodos, técnicas, herramientas y / o instrumentos y formularios propuestos. Así, este apartado permite la mejora continua y evaluación en nuestras labores como psicólogos organizacionales” (Patiño, H. de viva voz, 19 de Octubre de 2009).

Una de las limitantes más importantes durante el tiempo de realización de este documento fue el periodo de cuarentena de la influenza AH1N1, ya que durante este tiempo tanto las bibliotecas como la DEC permanecieron cerradas aproximadamente tres semanas, por lo cual no se tuvieron ni asesorías ni se pudo sacar información de tesis de la facultad.

Cabe mencionar que no existieron limitaciones del tipo organizacional, ya que se tuvo en todo momento el apoyo de parte de la empresa para sacar información del modelo de competencias que se maneja.

Por último me gustaría mencionar que el proyecto principal de esta tesina era una guía para identificar las competencias laborales que requiere un puesto específico y como evaluarlas, sin embargo, por cuestiones de tiempo esto fue imposible, así que tuvimos que quedarnos únicamente con una propuesta para establecer los pasos del procedimiento a seguir para evaluarlas.

BIBLIOGRAFIA

1. Argüelles, Antonio (2000). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Limusa, México.
2. Ayala, J.C (2005) Manual de competencias básicas en gestión: programa de certificación de competencias laborales. Buenos Aires: BID, 66p. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/mta/mgestion.htm>
3. Alles, M. (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario. Ed: Granica Buenos Aires, Argentina.
4. Ansorena A (1996) 15 casos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós.
5. Baeza, Mónica / Mertens, Leonard (2000). La Norma ISO 9000: y la Competencia Laboral. CONOCER. México.
6. Benavides, O (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. McGrawHill, México / Bogotá.
7. Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager, Nueva York: John Wiley & Sons.
8. Bunk, G.P. (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Revista Europea de Formación Profesional. Disponible en: <http://www.cab.cnea.gov.ar/gaet/CompetenciasProfesionales.pdf>
9. Cariola L. y Quiroz A.M. (1998) Competencias generales, competencias laborales y currículum. En M. Novick y M.A. (Coord.) Competitividad, redes productivas y competencias laborales. (pp. 51-77) Montevideo/OIT/CINTERFOR, P. 65
10. Catalina, A. (2006) Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: orientaciones conceptuales y metodológicas Primera Edición. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR/OIT. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/ens_eva/index.htm
11. Centro de investigación y documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las cualificaciones profesionales CIDEA (1999) Artículo de Internet: Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie47a09.htm>
12. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR (2009) ¿Qué son las Competencias?. Tomado de la página electrónica http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm. Consultado el 5 de Mayo de 2009.

13. Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal / Recursos Humanos. Encuesta estudio elaborada por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal, WFPMA.
14. Competencia Laboral: Normalización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas. Tomo 2. CONOCER. Alhambra Mexicana, 1997 Consejo de Normalización y Certificación de Competencias laborales de México CONOCER (2002) Reglas generales y criterios para la Integración y Operación de los sistemas normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral. Tomado de la página electrónica: <http://vlex.com.mx/vid/normalizado-laboral-certificacion-27291950> consultada el 2 de Mayo de 2009.
15. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER (2002). Sistema Normalizado de Competencia Laboral. Folleto informativo.
16. Cuaderno de Trabajo Número 7 Educación Técnico Profesional: Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión. OEI CINTERFOR/OIT Abril de 2002 Disponible en: <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad7a02.htm>
17. Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda edición.
18. Dirube, José Luis. (2004) Un modelo de Gestión por competencias. Training Club, Gestión 2000.
19. Espíndola, J. / Meza, Y. (2003). El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales. Tesis de licenciatura, Psicología, UNAM, México.
20. Eurydice (2002). Key competentes. A developing concept in general compulsory education. Brussels: European Commission. Tomado de la página electrónica: <http://competentes.wordpress.com/2008/05/02/competencias-clave-eurydice-2002/>. Consultada el 9 de Mayo de 2009.
21. Fernández, Ana (2005) Definición y Análisis de las competencias organizacionales requeridas por persona actual y futuro de una empresa global. Tesis de Maestría. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México
22. Fernández I. & Baeza R. (2001). Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas. Artículo de revista. Chile. Consultado en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm> el 28 de Julio de 2009.
23. Fletcher, S. (2000) Diseño de capacitación basado en competencias laborales. Panorama 2000. México DF.
24. Fletcher, S. (2000) Análisis de competencias laborales. Panorama 2000 México DF
25. Garagorri, X. (2007). Currículo basado en competencias. Aproximación en estado de la cuestión. 'Aula de innovación educativa', 161 (XVI): 47-55.

26. Estay, C. (2005). Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad. Tesis de Licenciatura. Universidad del Valle de México. Director: Prof. Loreto Marchant R. México, D.F. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>
27. Gonczi, Andrew (1996). "Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico", en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Seminario y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER, Guanajuato, 23-25 de mayo.
28. Grados, Jaime / Beutelspacher, Otto / Castro, Marco Antonio (1997). Calificación de Méritos: Evaluación de competencias laborales. Trillas, México.
29. Huerta, A., Pérez, G. y Castellanos, C. (2000) Desarrollo Curricular por competencias profesionales integrales. Revista Educar, No. 35, Secretaría de Educación Jalisco. Disponible en: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html> consultado el 5 de Agosto de 2009.
30. INTECAP, Guía para elaborar el análisis funcional, Guatemala, 2001.
31. Irigoin, M., Vargas, F. (2002). Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Organización Panamericana de la Salud. OIT, Montevideo.
32. Jessup, G.(1991): Outcomes. NVQ and the Emerging Model of Education and Training. London: The Falmer Press.
33. Kobinger, N. (1997). El sistema de formación profesional y técnica por competencias desarrollado en Quebec en Argüelles A. (Comp) Competencia Laboral y educación basada en competencias. México. Limusa
34. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Artículo consultado en la página electrónica http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo2-2006.html. Consultada el 25 de Junio 2009.
35. Levy – Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Gestión 2000.
36. López, Angélica (2004) Relación entre las competencias laborales de los servicios y la calidad en el servicio percibida por los usuarios / clientes. Tesis de Maestría. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México
37. Luhmann, N. (1991). Sistemas Sociales. México, Alianza.
38. McClelland, D.C. (1976). A guide to job competence assessment. Boston: McBear.
39. McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. 'American Psychologist', 28: 1-14. Tomado de la página electrónica <http://www.rieoei.org/rie47a09.htm>. Consultada el 25 de Mayo, 2009.

40. Meraz, Erika (2003) Prácticas de valor para adoptar un enfoque por competencias laborales. Tesis de Maestría. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México
41. Mertens L. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital) disponible en Internet, <http://www.cinterfor.org.uy/public>
42. Nares, H. J. R. (2001). Modelo de competencias laborales en México (Estrategia actual de la administración de RH). Tesina de Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM, México.
43. Novick M., Buceta M., Miravalles C., Senén C. Bartolome M., (1998). Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Cinterfor, Montevideo, pp. 51-53
44. Organización Internacional del Trabajo OIT (2006). Enseñar y evaluar: en formación por competencias laborales. Tomado de la página electrónica: http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/ens_eva/index.htm, consultada el 13 de Junio del 2009.
45. Organización Internacional del Trabajo OIT (2009). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. "Evaluación del desempeño y certificación del personal por competencias". Tomado de la página electrónica: <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/turin/a201371.pdf> , consultada el 23 de Agosto de 2009.
46. Ortega, Ma. Eugenia (2005). Las competencias laborales en una empresa de servicios. Reporte laboral de licenciatura, Psicología, UNAM, México.
47. Ortega, R. (2008) Competencias para una educación cosmopolita. Andalucía Educativa, No. 66, Abril del 2008. Tomado de la página de Internet www.juntadeandalucia.es/educación/.../1214912599035 en portada. pdf. Consultada el 18 de Agosto de 2009.
48. Patiño, P. H. (2002) Material didáctico (inédito), Proceso General de Normalización por Sector en México. Especialidad de Psicología Organizacional, Facultad de Psicología, U.N.A.M.: México.
49. Patiño, P. H. (2002) Material didáctico (inédito), Proceso General de Normalización alternativa por organización. Especialidad de Psicología Organizacional, Facultad de Psicología, U.N.A.M.: México
50. Patiño, P. H. (2002) Material didáctico (inédito), Proceso General de Evaluación por evidencias en Competencias Laborales. Especialidad de Psicología Organizacional, Facultad de Psicología, U.N.A.M.: México.
51. Pereda, S. & Berrocal, F.(2001). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

52. Pérez, M. (2003). Modelo para la selección y capacitación del personal a través de competencias. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
53. Quezada, H. (2006). Art. de Revista Metodologías de Identificación de Competencias Laborales.
54. Ramos, Verónica (2001) Las competencias laborales en el ámbito de la psicología organizacional. Tesina de Licenciatura en Psicología FES Iztacala
55. Rodríguez, G. (2007) "¿Qué son las competencias laborales?" en Contribuciones a la Economía, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
56. Saluja, Som (1996), "La capacitación basada en competencias en el Reino Unido", en Antonio Argüelles (coord.), Educación basada en normas de competencia, SEP/ CONALEP/ CNCCL/ Limusa/ Noriega.
57. Spencer, L.M. / Spencer, S. M. (1993) Competence at work: Models for Superior Performance. McGraw Hill, Londres.
58. Valle, I. (2001) Revista Competencias Laborales. Orígenes del término Número: 937 Fecha de publicación: 21/04/06
59. Valle, I. (2005): Competencias laborales: Una alternativa de DO Curso en línea Consultado en: <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/evaluacion-competencias-metodos-tecnicas-continuacion-1>
60. Vargas F, F Casanova, L Montanaro (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public>
61. Velando, M. (1997): "La función de recursos humanos en la empresa", en: Confederación Provincial de Empresarios de Pontevedra, La Pequeña y Mediana Empresa Promoción y Gestión, Vigo. Disponible en la página de Internet <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4427-identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista.html> consultada el 5 de Agosto de 2009
62. Villa, A. & Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Vizcaya: Ediciones Mensajero, S.A.
63. Winterton, J., Winterton, R. (1999). Developing managerial competence. Routledge, New York.
64. Zurich, Compañía de Seguros (2009) Definición de Competencia. Documento corporativo.
65. Zurich, Compañía de Seguros (2008) Instrumento de evaluación de Competencias. Documento Corporativo.