



UNAM IZTACALA

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**“EL PAPEL DEL PSICÓLOGO ANTE EL MODELO DE  
COMPETENCIAS LABORALES EN EL PROCESO DE  
CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”**

**T E S I S   T E Ó R I C A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A N  
SANTIAGO MARTÍNEZ FERNANDA CARMELITA  
CARBAJAL VÁZQUEZ ALEJANDRA**

Directora:                    Mtra. **ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES**  
Dictaminadores:        Mtra. **ELSA GUADALUPE LÓPEZ MORALES**  
   Lic.    **BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA**



Tlalnepantla, Estado de México

Noviembre 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*A MIS PADRES*

*Quienes se han esforzado y realizado  
grandes sacrificios  
por darme lo mejor de sí,  
por apoyarme e impulsarme a dar lo  
mejor de mí en cada etapa de mi vida.*

*Por darme la educación y los valores  
que me han hecho una persona de bien.*

*Por demostrarme que sin importar  
mis errores, siempre podré contar con*

*ustedes...GRACIAS*

*Con inmenso amor Alejandra*

*A MIS HERMANAS*

*Por ser mis compañeras de aventuras  
por su apoyo incondicional y sincero  
cada vez que las he necesitado.*

*ANA gracias por ser mi ejemplo  
a seguir, por ser una mujer tan alegre,  
emprendedora y  
trabajadora con el fin de cumplir sus  
sueños y de ser feliz.*

*FABY gracias por existir  
porque desde el día que naciste eres  
la alegría de toda la familia, por tu cariño  
y comprensión  
en los momentos difíciles.*

*Alejandra*

*A MIS AMIGOS*

*Por hacerme participe de  
inolvidables momentos dentro  
y fuera de la escuela ¡Como aquellos  
increíbles campamentos!*

*Por su apoyo constante y  
su amistad sincera en todo momento,  
por su honestidad y llamadas de atención  
cuando era necesario... GRACIAS*

*Alejandra .*

*A ELVE Y A YESICA*

*Por ser mis compañeras incondicionales  
en los momentos más  
trascendentales de mi vida*

*por seguir estando cerca de mí pese al  
paso del tiempo y los problemas...*

*Alejandra.*

*A DIOS*

*Por darme la oportunidad de  
conocer a todas las personas  
maravillosas que han influido  
significativamente en mí.  
Gracias por permitirme llegar hasta esta  
etapa de mi vida.  
Gracias por darme el tesoro más  
importante, la vida!*

*Alejandra .*

*A MIS PADRES*

*Por todo el apoyo recibido a lo largo de  
mi vida ya que sin él hubiese sido muy  
difícil lograr esta meta.*

*MAMÁ por todos tus desvelos y compañía  
en las épocas más difíciles de la carrera.*

*PAPÁ por darme siempre las palabras de  
aliento que necesitaba en los momentos de  
tristeza y angustia sin necesidad de  
pedirlas.*

*LOS AMO GRACIAS...*

*Fernanda*

*A MIS HERMANOS*

*Por haberme acompañado en todos los  
momentos especiales de mi formación  
profesional, ser una fuente de inspiración  
y modelos a seguir.*

*REYNA por apoyarme desde siempre ya  
que sin tu ayuda pudo haber sido más  
difícil este camino.*

*LUCY por aportar tus conocimientos y  
experiencias, ya que siempre te he  
admirado y he querido ser como tú.*

*FATIMA por ser mí mejor amiga y  
cómplice de aventuras, por quererme y  
cuidarme como lo has hecho.*

*GENARO por todos los momentos que te  
hiciste presente en mi carrera que como  
tú sabes es gracias a ti siempre llegué a  
tiempo a todos los momentos importantes  
de mi carrera y mi vida.*

*LOS QUIERO Y RESPETO...*

*Fernanda*

*A MIS TIOS, TÍAS, PRIMOS, PRIMAS Y  
ABUELOS.*

*Por ser una familia ejemplar, unida y  
llena de aspiraciones para cada  
integrante de la misma LOS  
QUIERO.....*

*Fernanda*

*A MIS AMIGOS*

*A todos y cada uno de los que han  
compartido mi vida y mis aventuras,  
DIOS es muy bondadoso conmigo por  
haberme cruzado con cada uno de  
ustedes.*

*Fernanda*

*A ALEJANDRA*

*Por ser una compañera ejemplar y  
acompañarme en este momento tan  
especial de mi vida gracias por tu  
paciencia y ayuda en la realización de  
este trabajo.*

*TE ADMIRO Y RESPETO GRACIAS...*

*Fernanda*

*A ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES*

*Por ser una excelente maestra, guía y por  
aportar tus conocimientos y experiencias  
profesionales para la culminación de este  
proyecto. Gracias por tu tiempo,  
paciencia y comprensión.*

*Fernanda y Alejandra*

# ÍNDICE

	<b>Pag.</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>17</b>
1.1 Psicología.....	17
1.2 Áreas de la Psicología.....	18
1.3 Psicología Organizacional.....	23
1.3.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional.....	25
1.3.1.1 Primeros Años (1900-1916).....	25
1.3.1.2 Primera Guerra Mundial (1917-1918).....	30
1.3.1.3 Periodo Entre las Dos Guerras Mundiales (1919-1940).....	31
1.3.1.4 Segunda Guerra Mundial (1941-1945).....	33
1.3.1.5 Especialización e Intervención del Gobierno (1946- 1980).....	34
1.3.2 Campo de Acción del Área Organizacional.....	35
1.4 Funciones Generales del Psicólogo en el Área Organizacional.....	44
1.4.1 Funciones del Psicólogo Organizacional en el Área de Administración de Recursos Humanos (ARH).....	45
<b>2. COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO.....</b>	<b>50</b>
2.1 Marco Internacional.....	51
2.1.1 Modelo Conductista.....	52
2.1.2 Modelo Funcionalista.....	53
2.1.3 Modelo Constructivista.....	54
2.2 Características.....	56
2.3 Factores Etiológicos.....	61
2.3.1 Globalización, Avance Tecnológico, Demanda Organizacional y Credencialización.....	64
2.3.2 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).....	70
2.4 Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC).....	71
2.4.1 Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL).....	76

	<b>Pag.</b>
2.4.2 Sistema de Certificación de Competencias Laborales (SCCL).....	78
2.5 Proceso de Normalización de Competencias Laborales.....	82
2.5.1 Desarrollo de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).....	88
2.5.2 Desarrollo de los Instrumentos de Evaluación de la Norma Técnica.....	101
2.6 Certificación de Competencias Laborales.....	104
2.6.1 Proceso de Certificación de Competencias Laborales.....	106
<b>3 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO.....</b>	<b>112</b>
3.1 Funciones del Psicólogo en la Administración de Recursos Humanos por Competencias Laborales.....	115
3.1.1 Perfil de Puestos por Competencias Laborales.....	115
3.1.2 Reclutamiento.....	120
3.1.3 Selección.....	123
3.1.4 Capacitación.....	134
3.1.5 Evaluación de Desempeño.....	137
3.1.6 Planes de Remuneración.....	142
<b>4 CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES....</b>	<b>146</b>
4.1 El Papel del Psicólogo en la Capacitación por Competencias Laborales...	147
4.2 Proceso de Capacitación por Competencias Laborales.....	149
4.2.1 Normas de Desempeño.....	151
4.2.2 Detección de Necesidades de Capacitación.....	153
4.2.3 Establecimiento de Módulos.....	161
4.2.3.1 Diseño de Módulos de Formación bajo el Enfoque de Competencias Laborales.....	162
4.2.4 Métodos de Presentación.....	168
4.2.5 Material Didáctico.....	176
4.2.6 Evaluación.....	179
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>185</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>193</b>



## RESUMEN

En la presente investigación teórica que tiene como objetivo principal, describir y analizar teóricamente el papel del psicólogo en la transformación que se ha generado en la capacitación de recursos humanos con la introducción del modelo de competencias laborales, se enmarca de manera inicial el desarrollo histórico de la psicología organizacional, así como las actividades que el psicólogo realiza dentro del área de administración de recursos humanos. De forma posterior, se presenta un panorama general del modelo de competencias laborales, ya que éste ha tenido gran aceptación en México y por esto, cada vez es más empleado en las organizaciones en cuanto al manejo de personal se refiere, ya que éste es un modelo que permite que procesos tales como: la elaboración de perfil de puestos, selección, reclutamiento, evaluación de desempeño, entre otros, se centren en las competencias de los individuos que no son otra cosa, más que el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las que cuenta la persona para realizar adecuadamente sus funciones laborales.

Por esta razón, es que también se analiza el papel del psicólogo en la administración de recursos humanos por competencias laborales y de forma específica en el proceso de capacitación, ya que dicho profesionista participa activamente en esta área, puesto que cuenta con el respaldo teórico-metodológico para percibir y comprender la conducta de las personas al interior de las organizaciones, por lo cual es fundamental que esté actualizado en lo que respecta a los modelos que han surgido recientemente en México.

De manera específica, se aborda la participación del psicólogo en el proceso de capacitación por competencias, en actividades que tienen que ver con la planeación y desarrollo de programas de capacitación, ya que dicho proceso es fundamental para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que son indispensables para que el personal desarrolle de forma adecuada sus actividades laborales. Además de ser un proceso que brinda a los individuos la posibilidad de conformar portafolios de competencias que le permitan mayor movilidad al interior de la organización, además de tener un gran impacto a nivel personal.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive en un mundo competitivo, donde la producción de bienes y servicios se enmarca por una ardua competencia entre los productores de estos. A través de los tiempos y después de la revolución industrial, el hombre ha buscado producir mayor cantidad de productos a menor costo y de mayor calidad, lo anterior se ha realizado con la finalidad de alcanzar una mayor apertura de mercados a nivel nacional e internacional y por tanto alcanzar incremento en el nivel adquisitivo, por esta situación el mundo está sufriendo grandes vicisitudes económicas, políticas y sociales, producto de convenios multinacionales, tratados comerciales y el desarrollo cada vez mayor de un mundo globalizado (Pérez, García, Hernández, Montoya, Cabral, Rodríguez, Velasco, Guzmán, Vega y Luna, 2006).

Se vive en un periodo industrializado; en plena competencia entre todos los países; aunado a esto hay un desarrollo científico y tecnológico de gran importancia, por lo que cada país busca la mejor forma de hacer frente a estos retos (Gates, 2000).

Al respecto Ibarra (2005) comenta que paradójicamente en el pasado, antes de que se presentara un boom en el desarrollo tecnológico se creía que cuando esto sucediera las personas tendrían menos responsabilidades en su trabajo, se hacía creer que con esto el trabajo se le dejaría en mayor parte a la maquina y que por tanto laboraría sólo medio tiempo, por lo que supuestamente restaría la mitad del día para realizar actividades educativas y recreativas.

Sin embargo, en la actualidad la situación es distinta, ya que en lugar de que las personas laboren la mitad del día, la mitad de las personas laboran y el resto están desempleadas; lo cual implica que en los puestos de trabajo son cada vez más exigentes y selectivos.

Como producto de lo anterior, también se han presentado transformaciones económicas, ya que en el presente la economía está dominada por la demanda y no por la oferta como sucedía en otros tiempos. La economía basada en la demanda se sustenta en proporcionar atención oportuna y adecuada a las necesidades y demandas de los

clientes. Lo anterior supone una flexibilidad en las organizaciones, con movilidad y transformación constante conforme a las exigencias del mercado (Ibarra, 2005).

Otro factor relacionado con el desarrollo tecnológico y las transformaciones económicas, es la tendencia hacia la globalización, misma que según Ibarra (2005) sigue en asenso continuo a nivel internacional, lo anterior por la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios. Al respecto Báez (2000) explica que se manifiesta principalmente por la extensión y la descentralización de plantas, así como el potencial de consumo.

Con respecto a esto, Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) consideran que el acelerado desarrollo tecnológico, los nuevos sistemas de gestión de trabajo y la globalización de mercados ha provocado que se realicen un sinnúmero de cambios en las organizaciones, los cuales implican transformaciones estructurales, búsqueda de alianzas, así como el incremento de recursos y capacidades de sus miembros. De esta forma la organización evoluciona de un modelo estático, a otro dinámico basado en los procesos.

Por los aspectos antes mencionados es que surge el modelo de competencias laborales, el cual según Mertens (1997) parte de la sociología, ya que pretende relacionar la educación y la capacitación en el ámbito laboral.

Tocante a esto, Fletcher (2004) sostiene que el modelo dio inicio en el Reino Unido; su origen está entre la década de los 70 y 80's tras los intentos de modificar el sistema de formación y capacitación.

Posteriormente se implementó en Escocia, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá, Francia, e incluso en México, con el objeto de alcanzar un mayor desarrollo competitivo a nivel nacional e internacional (Faris, 1997).

Al respecto Ibarra (2005), explica que este cambio es producto de una transformación global que abarca tanto a economías desarrolladas, como aquellas que están en vías de desarrollo; incluso las modificaciones mencionadas con anterioridad se han aplicado en algunos de estos países desde hace aproximadamente 30 años.

Específicamente en el caso de México, las Competencias Laborales surgieron, además de los aspectos ya mencionados, porque en el país la educación se encuentra inmersa en una dimensión de lo *light*, lo cual implica una carencia de peso, que es somera, vacía o sutil, ya que se conforma por conocimientos superficiales y se encuentra respaldada únicamente por diplomas que se otorgan para obtener una educación superficial, obteniendo una imagen de éxito con la utilización de documentos sin sentido. Por esto existe una gran lucha por permanecer en la esfera productiva. Las personas estudian una carrera profesional, sin embargo, eso no garantiza el cumplimiento de las demandas de las organizaciones. Es de vital importancia considerar que el camino para el desarrollo intelectual de recursos humanos dentro de una organización es la capacitación. Sin embargo Reza (2000) apunta que generalmente los responsables de la capacitación se preocupan únicamente por la imagen de la organización y el número de horas de capacitación, más que por promover el desarrollo de los recursos humanos de la organización.

Uno de los principales problemas relacionados con la educación, es que ésta no proporciona los elementos necesarios para ajustarse a las necesidades productivas de las organizaciones; por lo cual es posible considerar que no existe enlace entre el sistema educativo y el productivo (Reza, 2000).

El autor menciona que muchos de los trabajadores no cuentan con los conocimientos más elementales para comprender los contenidos de un curso de capacitación que satisfaga las necesidades de las organizaciones. Aunado a lo anterior, las empresas carecen de la infraestructura necesaria para la aplicación de metodología y procesos de diseño de programas, cursos y eventos.

Por esta razón es que se propuso en México la introducción de un sistema de educación basado en Competencias Laborales, lo cual fue realizado por el presidente Ernesto Zedillo en septiembre de 1993, mediante la propuesta del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC), el cual incorporó aspectos tecnológicos y relacionados con la modernización de la capacitación, esto se inició con el apoyo de la Secretaria de Educación pública (SEP), la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), la participación del sector obrero y empresarial (Ibarra, 2005).

Según Álvarez y Pérez (2005), dicho sistema se interesa en el desarrollo objetivo, práctico y rentable de las aptitudes y actitudes del trabajador, con la finalidad de disminuir el abismo existente entre el ámbito educativo y laboral.

Asimismo, este sistema supone la formación de redes de equipos de trabajo que sean capaces de incorporar el cambio y el desarrollo tecnológico a los procesos de producción. Lo cual genera, a su vez, dejar de lado las actividades repetitivas y rutinarias, además de dar la pauta para que los individuos aporten sus conocimientos a la producción, participen en la solución de problemas, es decir, se abre la posibilidad de aportar trabajo intelectual y creativo, a la vez de que se fomenta el desarrollo individual; de modo que se da gran énfasis en los recursos humanos como factor clave en el mejoramiento de la calidad y competitividad en las empresas (Ibarra, 2005).

Ahora bien, la introducción y desarrollo de este sistema en México ha generado que se faciliten diversos procesos relacionados con la administración del personal, tales como: selección, evaluación del desempeño, capacitación, etc. Lo anterior como consecuencia del establecimiento de estándares o Normas Técnicas de Competencia Laboral – NTCL que establecen perfiles de exigencias de un puesto o bien, los criterios con los que un empleado debe cumplir para garantizar que una actividad laboral se ha ejecutado de forma adecuada.

Con lo antes mencionado, se acepta que gran parte de las transformaciones que se presentan en el mundo actual dependen en gran medida de los recursos humanos, y a su vez estos cambios modifican los comportamientos de los individuos. Los efectos de esta interrelación necesitan ser estudiados por disciplinas que entiendan de forma integral el vínculo del hombre con su entorno (Richino, 2000b).

Entre estas disciplinas se encuentra la psicología que es una ciencia que gradualmente se ha insertado en el campo de las organizaciones, cuyo objeto es el comportamiento de los organismos, es decir, se ocupa del estudio del ser humano, esto con la finalidad de conocer y explicar comportamientos del hombre, que a su vez sirven para predecir, intervenir e incluso resolver problemáticas que se presentan de forma individual o grupal. Aunado a lo antes mencionado esta ciencia también se ha desarrollado notablemente en el área organizacional (Muchinsky, 2007).

Herrera (2002) menciona que en 1980, Ribes y Fernández comentaron que la preparación del psicólogo como científico lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar problemas conductuales en diferentes ambientes, por lo que su integración en el área organizacional no se encuentra limitada.

Al respecto, Richino (2000a) sostiene que el psicólogo organizacional se ha formado para percibir y comprender la conducta humana dentro de las organizaciones, con la finalidad de entender las características y necesidades del contexto socializante para realizar una lectura diagnóstica y pronóstica del personal.

Dentro de ésta área el psicólogo realiza diversas actividades dirigidas al mejoramiento de las organizaciones a través de su personal, esto bajo el entendido de que cada persona tiene diversas facultades que se pueden transformar en recursos para alcanzar objetivos y satisfacer necesidades.

De esta forma, dentro del área organizacional, el psicólogo debe cumplir con los roles de: investigador, de orientador en la declaración de lineamientos, de conductor de proyectos, de estimador en el diagnóstico y monitoreo del personal y de agente que recopile y describa los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para la ejecución eficaz y eficiente de las actividades laborales (Zepeda, 2008).

Lo anterior lo puede realizar el psicólogo organizacional al interior de las organizaciones, en departamentos como: mercadotécnica, atención a clientes, áreas de planeación, departamentos de control, y de manera más importante en las áreas encargadas de la administración de personal, tal como la de recursos humanos, en la cual, mediante procesos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño, entre otros, se intentan dar aportaciones valiosas a la organización independientemente de sus objetivos y en particular al factor humano.

Como podemos ver, a partir de los conocimientos, habilidades y herramientas que el psicólogo posee, éste es capaz de adaptarse e intervenir en los modelos organizacionales que se han ido desarrollando a largo de esta última década, tomando como elemento principal de la organización a la persona, valorando sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). Es por esto, que el psicólogo dentro de la administración de

recursos humanos no sólo se interesa en la detección de estas características, sino también en la intervención de las mismas, mediante procesos como la capacitación por competencias, la cual tiene como objetivo que el individuo obtenga una serie de destrezas que le permitan alcanzar un desempeño óptimo dentro de la organización para beneficio de ambos. Asimismo, este proceso va a permitir que el personal adquiera gradualmente una serie de competencias que le permitan tener un valor agregado dentro del mercado laboral.

De acuerdo con la trascendencia de la participación y actualización del psicólogo en las actividades relacionadas con el departamento de recursos humanos y específicamente, en la capacitación, la cual se ha transformado notoriamente con la intervención del modelo de competencias laborales, es que en la presente investigación se tiene el objetivo de describir y analizar teóricamente el papel del psicólogo en la transformación que se ha generado en la capacitación de recursos humanos con la introducción del modelo de competencias laborales, esto mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: explicar las funciones del psicólogo organizacional e identificar la participación del mismo dentro del área de recursos humanos, exponer el modelo de competencias laborales, contemplando el marco internacional y nacional; describir las actividades del psicólogo como administrador de recursos humanos, conforme al modelo de competencias laborales, analizar la transformación del proceso de capacitación y formación de recursos humanos basada en criterios de competencia laboral, así como analizar las ventajas y desventajas que el modelo de competencias tiene en torno a los empleados y a las organizaciones.

Para el cumplimiento de dichos objetivos, la presente investigación se organizó en cuatro capítulos, en lo que respecta al primero de éstos, se realiza una revisión acerca de la definición de psicología, identificando las áreas que derivan de ésta, como son la psicología educativa, clínica, forense, social, ambiental, publicitaria y organizacional. Asimismo se profundiza en esta última, con el objeto de conocer los antecedentes, campos de acción y las funciones del psicólogo en esta área. Para ello se emplea alguna bibliografía cuyas fechas no todas son de actualidad, en tanto que en esta parte el punto de interés es enmarcar el desarrollo histórico del área. También se aborda el perfil del psicólogo para realizar las actividades correspondientes al área organizacional, esto se

relaciona de forma amplia con el enfoque de competencias laborales que se propuso en México desde el gobierno de Ernesto Zedillo, dando paso a la exposición de este tema.

En el segundo capítulo se realiza una documentación respecto a los factores económicos y políticos como el TLC y algunos aspectos importantes del comercio internacional que influyeron en la gestación de las competencias laborales, lo anterior con la finalidad de contextualizar el surgimiento de las competencias laborales de forma internacional. Se consideran los aspectos que influyeron para que el enfoque de competencias laborales llegara a México, tomando en cuenta aspectos, tales como: la globalización, avance tecnológico y la demanda organizacional. Se aborda la definición y características principales de las competencias laborales, así como sus niveles, esto con el objeto de tener un panorama general de éstas que permita comprender mejor su aplicación en México. Lo anterior da paso a la documentación respecto a la normalización de competencias laborales, retomando el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), al Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER), al Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) y Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL), con el objeto de conocer las actividades que se desempeñan dentro de cada uno de estos sistemas, así como estar al tanto de la forma en que se ha planeado la implementación de las normas de competencia laboral en México. Lo antes mencionado permite conocer las características principales del Sistema de Certificación de Competencias Laborales (SCCL), así como los principios establecidos para su implementación. Los puntos antes mencionados son de gran importancia para alcanzar un panorama más profundo respecto al tema de la certificación de las competencias laborales en México; además de que da la pauta para el análisis del proceso de administración de recursos humanos por competencias laborales y en específico de la capacitación.

En el capítulo tres, se aborda la influencia de las competencias laborales en el proceso de administración de recursos humanos, considerando las áreas de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, planificación de mano de obra y capacitación, lo cual resulta de gran relevancia para contextualizar las competencias laborales dentro de la capacitación, así como para el análisis de las transformaciones de estos procesos bajo dicho enfoque, sin dejar de lado la inserción del psicólogo en las actividades relacionadas con el manejo de personal.



En el cuarto capítulo se desarrolla la capacitación basada en competencias laborales, considerando los alcances de este modelo en dicha área, así como el papel del psicólogo en esta actividad, enfatizando las características con las que dicho profesional cuenta para diseñar y ejecutar adecuadamente un programa de capacitación por competencias laborales.

Para lograr lo mencionado con anterioridad, se realizó una revisión de la investigación reciente, así como también, se retomó información de revistas periódicas y electrónicas. Se exploraron referencias clásicas que se utilizaron como sustento teórico en lo referente a las áreas de la psicología, así como de los antecedentes históricos del área organizacional. También, se utilizó bibliografía de actualidad para el análisis del panorama actual de la psicología organizacional, al igual que el enfoque por competencias laborales que influye a sobremanera en las funciones que actualmente realiza el psicólogo en el departamento de recursos humanos y específicamente en el proceso de capacitación.

# 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Para dar inicio con la presente investigación teórica, en este capítulo se realizará una exploración de algunos conceptos básicos, empezando con la definición de psicología, el siguiente punto a trabajar será la identificación de las áreas que derivan de ésta, entre las que destacan: la psicología educativa, clínica, forense, social, ambiental, publicitaria y *organizacional*. Desarrollando a mayor detalle ésta última, con la finalidad de conocer sus antecedentes, campos de acción, para finalmente identificar las funciones del psicólogo en esta área. Asimismo, se abordará el perfil del psicólogo para el cumplimiento de las actividades correspondientes al área organizacional, de este modo se pretende dar pauta de amplia manera al enfoque de competencias laborales.

## 1.1 Psicología

La psicología es una ciencia, cuyo objeto es el comportamiento de los organismos, es decir, se ocupa del estudio de los seres humanos en relación con su contexto para poder comprender y explicar sus conductas, esto con la finalidad de predecir, intervenir e incluso resolver problemáticas que se presentan de forma individual o grupal; asimismo la psicología es considerada como ciencia, ya que basa sus estudios y conocimientos en rigurosos métodos de investigación (Muchinsky, 2007).

Al respecto, Perlman (1987) explica que la psicología ha venido afrontando una serie de cambios paulatinos que han propiciado que se considere como una ciencia, ya que se basa en los principios del método científico y emplea el método experimental en condiciones controladas para la recopilación de datos que llevan a desarrollar conceptos explicativos del comportamiento de individuos y grupos.

Por otra parte, Myers (2006) señala que la psicología es una ciencia joven que parte de la necesidad de cubrir aspectos que las diversas disciplinas no alcanzan a abarcar, al mismo tiempo se ha trabajado en diferentes países, es decir, que los avances que se han tenido en esta ciencia son producto de investigaciones realizadas desde las distintas áreas englobadas por la psicología, las cuales se mencionan a continuación.

## 1.2 Áreas de la Psicología

Robbins (2004) comenta que la psicología no sólo debe desarrollar conocimientos a nivel teórico, sino que tienen que estar en estrecha relación con la realidad para poder aplicarlos a las necesidades que se presentan en la vida cotidiana. De esta forma, los conocimientos basados en la realidad, favorecen a la satisfacción de las necesidades y a la generación de alternativas ante los problemas que se presentan. Conjuntamente la teoría (investigación psicológica) debe estar ligada a la realidad para dar soluciones prácticas (psicología aplicada), mediante la aplicación de los conocimientos que se generen.

Esta investigación y aplicación de los conocimientos, se desarrolla en diversas áreas de la psicología, tales como: la psicología de la salud, ambiental, jurídica, educativa, educación especial, del deporte, clínica, publicitaria, tanatología, industrial u organizacional, mismas que se abordarán a continuación. En lo que respecta a la *psicología de la salud*, la Organización Mundial de la Salud (OMS) desde 1964, define la salud como un estado de bienestar completo, físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia.

Esta definición subraya la naturaleza biopsicosocial de la salud y pone de manifiesto que la salud es más que la ausencia de enfermedad. Respecto a esto, Muñoz (2002) afirma que la psicología de la salud juega un papel muy importante en la conservación de la misma. Por lo tanto, la psicología de la salud interviene en aspectos como; la promoción de estilos de vida saludables, prevención de enfermedades, modificación de hábitos asociados con éstas (tabaquismo, alcoholismo, malos hábitos alimenticios, de higiene y sedentarismo), evaluación y mejora del sistema sanitario, trabajo institucional en hospitales y consultorios, investigaciones y desarrollo de programas de intervención en enfermedades como; hipertensión, dolor crónico, artritis, asma, diabetes, cáncer, trastornos cardiovasculares, reumatismo, SIDA, cefaleas, problemas intestinales.

La *tanatología*, por su parte, proviene del vocablo *Tanatos* derivado del griego *Thanatos*, nombre que se le daba a la diosa de la muerte dentro de la mitología griega.

Por otra parte *Logos* hace referencia a tratado; por lo que la Tanatología se define como la ciencia encargada del estudio de la muerte.

Es por ello que en la actualidad, la Tanatología se considera como el estudio interdisciplinario de la muerte y el moribundo, especialmente se interesa por las medidas que se aplican para disminuir el sufrimiento físico y psicológico de los pacientes, procurando una vida plena y una muerte con dignidad y aceptación; así como también se interesa por el sufrimiento y duelo que atraviesan los familiares por la pérdida de seres queridos.

Otra área de intervención, es la *psicología ambiental*, ésta es una disciplina que estudia la interrelación del ambiente físico con la conducta humana. Gross (2007) sostiene que puede decirse que la psicología ambiental se interesa en estudiar al hombre como ser social en interacción con su ambiente, además de los procesos subjetivos que surgen de esta relación; las intervenciones que realizan los psicólogos de esta área tienen que ver con el cambio de actitudes, valores, con el aprendizaje, desarrollo personal y acción comunitaria. Para lograr lo anterior, la psicología ambiental trabaja en relación con disciplinas como la arquitectura, el urbanismo, la educación, la biología, entre otras.

Por otro lado, la aplicación de la psicología a cuestiones y temas legales, es denominada como *psicología jurídica*. Se considera que es una ciencia experimental que apoya y asesora a los jueces, ya que tiene como objetivo, dotar al proceso judicial de principios, técnicas e instrumentos psicológicos que permitan realizar valoraciones objetivas de la conducta humana, ayudando al juez a tomar decisiones respecto a la sentencia.

Asimismo, el psicólogo jurídico realiza diversas actividades, como: evaluación, diagnóstico, investigación, intervención terapéutica, rehabilitación, consejería, capacitación y asesoría; mismas que son aplicadas en diversas áreas de especialización, como: el derecho penal, derecho civil y de la familia, derecho penitenciario y del menor, derecho laboral o administrativo.

También se dice que la psicología tiene diversos campos de acción dentro el área educativa; al respecto, Euleche (1997) menciona que la educación es un derecho de todas las personas, ya que les permite incrementar el conocimiento que se tiene del mundo que los rodea, así como también permite la independencia y autosuficiencia de las personas para controlar su vida en interacción con otros.

De acuerdo al derecho que todas las personas tienen para recibir educación, se derivan dos áreas de la psicología que son la psicología educativa y la educación especial. La *psicología educativa*, por su parte, considera que la educación es proceso por medio del cual se transmite información aprendida; es un fenómeno en el que se establece una relación de enseñanza-aprendizaje; es decir, en una situación concreta se produce un cambio en el comportamiento del individuo. Ausubel (1994) apunta que la educación es propositiva puesto que es inseparable de los objetos que ésta persigue, por otro lado, la dinámica educativa es social por naturaleza ya que incorpora, modifica y perpetua las prácticas culturales del grupo de pertenencia.

La psicología educativa, es por tanto, una ciencia interdisciplinar que se identifica con dos campos de estudio diferentes pero interdependientes entre sí. Por un lado, las ciencias psicológicas, y por otro, las ciencias de la educación. Klinger y Vadillo (1999) señalan que el núcleo central entre las dos ciencias es aquello que provee la psicología educativa de una estructura científica, que viene conformando a través del estudio del aprendizaje; como fenómeno psicológico que depende básicamente de las aptitudes, diferencias individuales y del desarrollo mental, y también, como factor fundamental de la educación, en cuanto objetivo de la enseñanza o relación maestro- alumno.

En síntesis, Klinger y Vadillo (1999) indican que el psicólogo de la educación tiene diversas funciones profesionales básicas, tales como: detección de problemas (medición y observación de características conductuales), desarrollo de programas de instrucción o modificación, rehabilitación (superación de deficiencias de repertorios conductuales), investigación (evaluar los factores que determinan el comportamiento), planeación y prevención (diseño de ambientes y difusión de la tecnología), elaboración de diseños curriculares (especificación de objetivos, identificación de repertorios conductuales, formulación de sistemas de evaluación y diseño de situaciones correctivas), entrenamiento a profesionales y orientación vocacional.

Asimismo, la psicología educativa proporciona diversas bases para el mejoramiento de formas de evaluación, diseño de programas y estrategias de aprendizaje, en el área de educación especial. En lo que respecta a esta área, se considera que las personas con necesidades educativas especiales, tienen derecho a recibir educación, sin embargo, durante mucho tiempo se consideró que estas personas no deberían ser educadas, por esta razón, Sánchez, Cantón y Sevilla (1997) sostienen que la educación especial se ha transformado a causa de factores políticos, culturales y sociales, llegando a considerarse en la actualidad como una educación que intenta permitir a las personas con necesidades educativas especiales el desarrollo personal, intelectual y social.

Ortiz (1995) refiere que también surge un interés por incorporar a las personas con necesidades especiales a centros ordinarios con el objeto de lograr una integración física, funcional y social. Asimismo, Sánchez et al. (1997) comentan que en la actualidad, a pesar de los dimes y diretes, la *educación especial* se concibe como un subsistema de educación que se adapta a las necesidades educativas especiales de personas que no se ajustan a sistemas normalizados por problemas físicos, psicológicos y sociales, lo anterior con la finalidad de que estas personas desarrollen autonomía e integración social y laboral.

Ahora bien, un área más en la cual se inserta la psicología, es la *publicidad*. Ésta se encarga de informar acerca de productos y servicios, con la finalidad de hacer pública su existencia y sus características. Es importante señalar que ésta se diferencia de la propaganda, ya que ésta última se dirige a la modificación de valores e ideologías a través de difusión de ideas políticas, filosóficas, morales y sociales.

Respecto a lo mencionado con anterioridad, la publicidad se apoya de diferentes áreas, como son: la economía, sociología, artes gráficas, literatura y de la psicología, ya que ésta última se utiliza para realizar investigaciones de los efectos de factores ambientales en el comportamiento de los individuos. Se investigan factores como; influencia de los colores, memoria a corto y largo plazo, aspectos que facilitan la lectura, etc. Es por esto que se dice que la psicología publicitaria se dirige principalmente a la obtención de información que se requiere para lograr un desarrollo exitoso de estrategias publicitarias.

Otra área de la psicología es la *clínica*, que se especializa en el estudio, diagnóstico y tratamiento del comportamiento “anormal”. Phares y Trull (2003) señalan que la Psicología clínica, se relaciona con la aplicación de procedimientos psicológicos a problemáticas de adultos y niños en forma grupal y/o individual. Asimismo, sostienen que la psicología clínica es una ciencia que tiene sus bases en la investigación, por lo que sus evaluaciones y tratamientos están basados en investigaciones realizadas con metodologías científicas.

El trabajo del psicólogo clínico en gran medida es interdisciplinario y multidisciplinario, ya que colabora con otras disciplinas como la psiquiatría (que en la actualidad son médicos especializados en el tratamiento de enfermedades mentales), geriatras, pediatras y psicoterapeutas. Algunos psicólogos clínicos se especializan en ramas o escuelas particulares de psicoterapia.

Phares y Trull (2003) indican que los psicólogos clínicos tienen diversas funciones, entre las que destacan: el diagnóstico, la intervención de pacientes y la investigación. También, es importante señalar los aportes de la psicología en el área del deporte, ya que desde hace 20 años los psicólogos Norteamericanos y Europeos se han interesado por las actividades deportivas, lo cual ha permitido generar el área de psicología del deporte.

La *psicología del deporte*, según Pérez, Cruz y Roca (1995) se ha desarrollado investigando las interacciones que se producen en situaciones deportivas, lo anterior con el objeto de conocer los procesos psicológicos que se desarrollan en estas actividades y por lo tanto desarrollar estrategias de intervención psicológica. Por lo que, la psicología del deporte es considerada una ciencia que se ocupa de los factores psicológicos que influyen en la iniciación y mantenimiento de actividades prácticas y rendimiento deportivo; así como del estudio de los efectos psicológicos que se derivan de las actividades deportivas.

Esta área de la psicología se puede desarrollar de forma teórica y práctica. Respecto a la aplicación teórica, se realizan actividades que se relacionan con investigaciones generales y específicas de las diversas actividades deportivas, también se aplica en el sistema educativo realizando conferencias, debates, publicaciones, encuestas.

Por otra parte, Morales (2005) indica que la aplicación práctica se realiza en tres sub-áreas: práctica individual, práctica grupal e institucional.

Finalmente, se presenta el área de la *psicología organizacional*, dentro de la cual se realizan diversas actividades, en el campo aplicado, se realizan actividades dirigidas al mejoramiento del desempeño laboral. En relación con el campo experimental se realizan diversas investigaciones que permiten el desarrollo de nuevas y mejores estrategias de administración de recursos humanos y el desarrollo del área desde una visión psicológica. Debido a que esta área es de vital importancia para el desarrollo de la temática en cuestión, se abordará en el siguiente punto de forma más extensa y detallada.

### **1.3 Psicología Organizacional**

En cuanto a la intervención de las problemáticas de la vida cotidiana, se destaca la psicología organizacional o del trabajo, entendiendo por ésta, la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas de los seres humanos y las relaciones funcionales con las operaciones de trabajo. Es importante señalar que Muchinsky (2007) comenta que el área organizacional, está conformada en la división 14 de la Asociación Americana de Psicología (APA), misma que es llamada Sociedad para la Psicología Organizacional (Society for Industrial and Organizational Psychology, SIOP).

La psicología organizacional tiene dos vertientes; la científica y la profesional, sin embargo de acuerdo a su desarrollo y como su nombre lo indica, también se divide en industrial y organizacional. Por su parte, Spector (2002) explica que el área industrial es conocida como la más antigua y original; ésta se ocupa de lograr la eficiencia en la organización, realizando un uso apropiado de los recursos humanos y por lo tanto, tiene a su cargo el diseño eficiente de empleados, selección, capacitación, evaluación de desempeño.

Por otro lado, la psicología organizacional, se sustenta en la importancia de los empleados dentro de una organización, es por ello que se ocupa del entendimiento del comportamiento y promoción del bienestar de los empleados en el área o lugar de



trabajo. En la actualidad se combinan ambas, para cumplir con los objetivos dentro de la organización.

Respecto a la psicología organizacional, Spector (2002) menciona que se deriva de la psicología aplicada, ya que se refiere al desarrollo y aplicación de principios psicológicos en el lugar de trabajo. Asimismo, Robbins (2004) plantea que la psicología organizacional surge también por influencia de la psicología social, que se encarga del estudio de los procesos de grupo, comunicación, valores, actitudes, creencias. La psicología social surge de la confluencia de la psicología y la sociología, la combinación de estas ciencias da como resultado una ciencia que se encarga del estudio del comportamiento de las personas en la influencia de otros.

Robbins (2004) sostiene que la psicología social dentro de las organizaciones aporta el marco de referencia mediante el cual se puede dar cuenta del comportamiento en las organizaciones en tres niveles: El primero de estos es el individual, estudiado a través de actitudes, creencias y/o valores del individuo en las organizaciones. El segundo nivel es el de la conducta de grupos, estudiando el comportamiento de los grupos en interacción con otros, ya que el comportamiento de los individuos es distinto al que se presenta cuando se conforman en grupos. Por último, se estudia la interacción de los individuos y los grupos, para conocer cómo es que un grupo afecta al individuo y viceversa.

Como se mencionó con anterioridad, Muchinsky (2007) indica que la psicología organizacional, tiene dos vertientes, que son la científica (investigación) y la profesional (aplicada), en las cuales, los conocimientos y principios psicológicos son llevados al área laboral, en donde según Téllez (1993), los métodos aplicados se derivan del descubrimiento de las ciencias de la conducta, con la finalidad de mejorar el desarrollo de las organizaciones.

Muchinsky (2007) explica que el área organizacional tiene diversas sub-especialidades, como son: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, desarrollo de la organización, calidad de vida laboral, ergonomía, etc. mismas que han sufrido diversas transformaciones a lo largo del desarrollo histórico de la psicología organizacional.

Por lo anterior, es necesario realizar un recorrido histórico respecto al desarrollo del área organizacional, que permita dar cuenta de los cambios que ha sufrido las actividades que se han realizado para su transformación, las aportaciones y principales exponentes del área.

### **1.3.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional**

Lo que ahora se conoce como psicología organizacional, en el pasado no se denominaba de esa forma. Pasaron muchos años, en los que se realizaron investigaciones encabezadas por diversas personalidades de la ingeniería, la administración, la sociología y la psicología.

El desarrollo de la psicología organizacional, tiene sus inicios desde principios del siglo XX, por lo que se abordará en cinco etapas: los primeros años, primera guerra mundial, periodo entre las guerras, segunda guerra mundial, especialización e intervención del gobierno.

#### **1.3.1.1 Primeros Años (1900-1916)**

Muchinsky (2007) comenta que la psicología industrial tuvo su origen por la influencia de dos fuerzas; la primera de éstas, es por influjo del pragmatismo en la psicología (doctrina filosófica desarrollada por los filósofos estadounidenses del siglo XIX Charles Sanders Peirce, William James y otros, según la cual la prueba de la verdad de una proposición es su utilidad práctica; el propósito del pensamiento es guiar la acción y el efecto de una idea es más importante que su origen. Se opone a la especulación sobre cuestiones que no tienen una aplicación práctica) la segunda contribución fue el trabajo realizado por ingenieros industriales con la finalidad de mejorar la eficiencia y productividad de los empleados en los lugares de trabajo.

Se considera que uno de los fundadores de la psicología organizacional fue Bryan, quien en 1903 realizó un artículo de las habilidades telegráficas de empleados para enviar y recibir código Morse. Asimismo, planteó la importancia de realizar investigaciones relacionadas con la vida cotidiana y en específico, con aspectos relacionados con la industria, al respecto Muchinsky (2007) señala que el término

psicología Industrial se utilizó por primera vez en 1904, sin embargo, la palabra fue escrita por error, ya que Bryan al hacer mención de la psicología individual, escribió psicología Industrial, pero no se dio cuenta de su error y el escrito fue publicado.

Como se mencionó con anterioridad, la segunda influencia para el surgimiento de ésta área de la psicología, fue realizada por aportaciones de ingenieros industriales, entre los que se encuentran Frank y Lillian Gilbreth, quienes según Spector (2002) realizaron estudios respecto al tiempo y movimiento de empleados para realizar actividades laborales.

Arias (2006a) afirma que esta pareja propuso 14 movimientos básicos denominados Therbligs, mismos que surgieron como propuesta para encontrar la mejor forma de realizar actividades laborales.

Spector (2002) comenta que con lo antes mencionado se desarrollaron formas eficientes de trabajo, lo anterior lo lograron combinando el campo de la ingeniería y el interés por la eficiencia por parte de Frank y el interés de la psicología y por los aspectos humanos del trabajo por parte de Lillian, el trabajo de ambos fue sentar las bases para el desarrollo de los factores humanos, mejorando la manera de intervenir en la tecnología de los empleados, inclusive fundaron una firma de consultoría en la que ponían en práctica los resultados de las investigaciones realizadas por ellos.

Para Muchinsky (2007) Lillian fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en esta disciplina en 1915. Después de la muerte repentina de su esposo en 1924, continuó al frente de la firma consultora y fue muy aclamada como la “primera dama de la Administración” a lo largo de su vida.

Otros precursores de la psicología industrial, fueron Münsterberg, Scott, Taylor y Fayol; quienes trabajaron de forma independiente. Muchinsky (2007) señala que Hugo Münsterberg, fue un psicólogo de origen Alemán, quien además de dedicarse a realizar diversas investigaciones en psicología, también se dedicaba a dar clases en la Universidad. El trabajo de Münsterberg en psicología industrial, se basó en la realización de diversas investigaciones, estudió problemáticas relacionadas con la

monotonía, la atención y la fatiga, los efectos de la publicidad, y el desarrollo futuro de la psicología.

Asimismo, realizó análisis de puesto respecto a las tareas realizadas por conductores de tranvías, desarrollo un simulador de tranvía, lo cual le llevó a concluir que el conductor tiene que visualizar al mismo tiempo diversos indicadores, lo cual facilitó realizar una mejora en los tableros, para lograr un mejor desempeño por parte de los conductores. Es importante señalar que Münsterberg, contribuyó en gran medida a la creación de una fundación para el uso de la psicología en áreas como la industrial, medicina, artes y educativa.

Según Spector (2002) en 1913 el trabajo de Münsterberg en psicología de industrial fue presentado en su libro, *psicología y eficacia industrial* (Psychology and industrial efficiency.) el libro fue dividido en tres secciones principales: "el mejor hombre posible para el trabajo" en el que se abordaba la selección de trabajadores, "el mejor trabajo posible" que contenía los factores que afectan la eficacia del trabajador y "del mejor efecto posible", donde hablaba de la comercialización y proponía técnicas de los puntos antes mencionados.

Otro personaje importante en el desarrollo de la psicología industrial, fue Walter Dill Scott, quien al igual que Münsterberg, se dedicaba a la investigación y a la docencia en las Universidades. Terry (1985b) sostiene que Walter recibió su doctorado en psicología y escribió numerosos libros acerca de la aplicación de los conceptos psicológicos a la publicidad, a la mercadotecnia y al desarrollo de prácticas de administración de personal con la selección adecuada. También se interesó en el estudio de aspectos que ayudaran a mejorar la eficiencia humana con tácticas de imitación, competencia y lealtad.

Por otra parte, se dice que otro de los impulsores de la psicología industrial, fue Frederick Winslow Taylor, quien según Muchinsky (2007) fue ingeniero de profesión y no de carrera, ya que tuvo una preparación formal limitada, pero no así una preparación técnica, ya que su experiencia como aprendiz, empleado común, capataz, maestro mecánico y por último como ingeniero jefe de una compañía de acero, le dieron

diversas oportunidades de adquirir conocimientos respecto a los problemas y actitudes de los trabajadores y analizar las oportunidades del desarrollo de la administración.

Terry (1985b) también explica que Taylor contribuyó, en gran medida al desarrollo de la psicología industrial, él consideraba que la falta de comunicación entre gerentes y empleados, era una gran problemática, ya que había un profundo desconocimiento de lo que esperaban los gerentes de los empleados y viceversa, lo cual tenía implicaciones en la productividad. Según este autor, el interés principal de Taylor era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico.

Respecto a lo anterior, Taylor desarrolló diversas investigaciones, mismas que realizó aplicando una metodología científica a la administración, dando como resultado la administración científica. Es de importancia mencionar que Spector (2002) comenta que Taylor propuso cuatro principios básicos, que tenían como objetivo rediseñar la situación laboral.

- a. ***La organización científica del trabajo:*** este principio hace referencia a las actividades que deben emprender los administradores para reemplazar los métodos empíricos de trabajo ineficientes y evitar la simulación sistemática, analizando el mejor método de trabajo.
- b. ***La selección científica y capacitación del trabajador:*** propone que partiendo del análisis de los puestos de trabajo, se establecen requisitos que permiten ubicar al personal de forma adecuada en puestos de trabajo correspondientes a sus capacidades, así como realizar un entrenamiento para potencializar las capacidades y habilidades que ya se tienen y apoyar al surgimiento de otras que aún no se presentan.
- c. ***Cooperación entre directivos–operarios y sistemas de incentivos:*** éste propone que los jefes tienen mayor conocimiento sobre la actividad y por consiguiente el derecho a dar órdenes. Además señala que los empleados deben ser reforzados con base en un estímulo económico con sistemas de incentivos que remuneren de acuerdo con el rendimiento personal o las unidades producidas, es decir, que

los empleados deben recibir una mayor paga si cumplen con el trabajo requerido o si realizan un trabajo por arriba del estándar.

- d. ***División del trabajo entre administradores y operadores:*** contempla la división del trabajo de tal forma que los administradores se responsabilicen de la planeación, diseño y preparación del trabajo, mientras que los operadores se encarguen de la ejecución o bien del trabajo manual.

Es importante señalar que Muchinsky (2007) indica que estos principios se siguen aplicando en la actualidad con algunas modificaciones y con otros nombres, en países que están en proceso de desarrollo y en los más industrializados.

Por último, pero no menos importantes, dentro de los primeros años de desarrollo de la psicología industrial, están las aportaciones de Henry Fayol (contemporáneo de Taylor, de origen Francés y empresario de la industria del acero y carbón).

Terry (1985b) señala que Fayol contribuyó a la teoría de administración, al proponer tres aspectos básicos:

- ***Aplicación del criterio de división de trabajo:*** este criterio consiste en el establecimiento de una estructura básica de la organización por medio de la agrupación de funciones básicas.
- ***Proceso administrativo de gerencia:*** los elementos directivos o administrativos deben tener sus funciones básicas, diferentes de los empleados u operadores.
- ***Criterios técnicos:*** debe haber un establecimiento de actividades y principios que orienten las acciones administrativas y de empleados.

Continuando con lo antes mencionado, Terry (1985b) apunta que otra aportación de Fayol a la psicología industrial, fue la propuesta de que las actividades dentro de una organización pueden dividirse en 6 áreas:

- ***Técnicas o de producción:*** incluye la fabricación y la transformación de insumos.

- **Comerciales:** esta área contempla la realización de compras, ventas, búsqueda de mercados e intercambio.
- **Financieras:** tiene como función conseguir y usar de forma adecuada el capital.
- **Seguridad:** incluye la protección de la propiedad y de las personas que laboran en la organización.
- **Contables:** implica el registro de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precio de costo.
- **Administrativas o de gerencia:** en esta área se realiza la previsión, mando, organización, coordinación y control de los recursos.

En relación al punto anterior, se describieron algunos de los principales precursores de la psicología organizacional y sus aportes al área. Es por esta razón, que a continuación se darán a conocer los principales hechos históricos que dieron pauta al desarrollo de esta área, así como sus aportaciones a la psicología en general.

### **1.3.1.2 Primera Guerra Mundial (1917-1918)**

La primera Guerra Mundial, tuvo un punto fundamental para el desarrollo de la psicología, y en específico del área industrial; lo anterior porque la psicología tuvo una gran aplicabilidad en el ejército Norte Americano, cuando éste se incorporó a la guerra. En 1917 un grupo de psicólogos dirigidos por Robert Mears Yerkes (psicólogo nacido en Bredysville, Pennsylvania en el año de 1876) ofrecieron sus servicios a la armada Norte Americana.

Acerca de esto, Spector (2002) señala que uno de los grandes problemas que identificaron, fue la dificultad para colocar a los nuevos reclutas en sus puestos; por lo cual Yerkes y su equipo propusieron métodos para reconocer y seleccionar a los soldados de acuerdo a sus capacidades, para ello, se investigaba la motivación de los soldados, problemas psicológicos y emocionales. Es importante señalar que según Muchinsky (2007) los trabajos de Yerkes también sirvieron para conocer los daños psicológicos y emocionales causados por discapacidades físicas.

Spector (2002) menciona que se construyeron diversas pruebas psicológicas, dirigidas a medir la inteligencia, entre éstas se encuentran la *Army Alfa* (personas que sabían leer y escribir) y *Army Beta* (para personas analfabetas); en esa época se realizó la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para colocar a los soldados en sus puestos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, Muchinsky (2007) indica que se construyeron diversos lugares para la aplicación de los test, incluso, los soldados eran obligados a contestarlos. Sin embargo, enseguida de las aplicaciones de las pruebas concluyó la guerra y por lo tanto Yerkes no aplicó los resultados como se deseaba.

Este autor refiere que a pesar de esta situación, las investigaciones realizadas y la participación de los psicólogos en la guerra, contribuyó en gran medida a lograr que la psicología se considerara como trabajo profesional. En 1917 se inició la publicación de una revista de psicología aplicada, en la cual se publicaron artículos relacionados con la psicología industrial; además de que se formaron diversas agencias de consultoría e investigación psicológica.

En el período que hubo entre las dos guerras de aproximadamente 21 años, se realizaron diversas investigaciones que también significaron diversos cambios en la psicología organizacional.

### **1.3.1.3 Período Entre las Dos Guerras Mundiales (1919-1940)**

En el período que transcurrió entre las dos guerras y conforme se desarrollaron las organizaciones, se presentaron aperturas para la resolución de problemas que se presentaban con los empleados, en especial para resolver situaciones que tenían que ver con la eficiencia y productividad.

Spector (2002) señala que por esta situación se empezaron a organizar firmas de consultoría, que ofrecían sus servicios y resolvían los problemas en las organizaciones a cambio de una cuota. Muchinsky (2007) por otro lado comenta que se formó un despacho de investigación, desarrollado por Walter Bingham; en éste se realizaban diversas aplicaciones de psicología industrial.



Este autor explica que otra compañía importante fue la de James Mc Keen Catell, en 1921 era una corporación psicológica que funcionaba como banco de información, además de que se consideraba como una protección contra los charlatanes. Es importante señalar que en la actualidad, esta firma de consultoría, aún ofrece sus servicios y además es una de las principales editoras de test psicológicos en Estados Unidos.

Posteriormente en el año de 1924 se iniciaron los estudios Hawthorne, que fueron base para la información de la influencia de la sociología en la psicología industrial. Arias (1988) sostiene que estos estudios fueron realizados por Elton Mayo (Un psicólogo y sociólogo estadounidense de origen australiano, nacido en 1880), en la Western Electric Company que se ubicaba en Hawthorne cerca de Chicago. Este estudio se realizó con la finalidad de determinar la relación entre factores físicos laborales (la humedad, iluminación, temperatura) y la productividad de los empleados.

Este autor comenta que la investigación se realizó con dos grupos de obreras; de los cuales el número uno era grupo control y el dos experimental. A las obreras del grupo control se les hizo trabajar en condiciones normales, mientras que a las del grupo experimental se les hizo trabajar sujetas a cambios en la iluminación, humedad y temperatura. Al término de la investigación se encontró que al volver a la situación normal de trabajo, se mantenían los altos niveles de productividad en las obreras del grupo experimental.

Spector (2002) indica que en el estudio se identificó que a las obreras les agradaba trabajar en el grupo experimental, ya que la supervisión no era tan estricta en ese grupo, también se encontró que el conocimiento de los objetivos del estudio despertó el interés de las obreras, ya que tanto los aspectos económicos como incentivos, representaban relativa importancia para las obreras. En conclusión, se consideró que las aportaciones de la sociología a la psicología organizacional son: el estudio de los grupos, ya sea formales o informales en las organizaciones, el desarrollo de técnicas sociométricas para conformar buenos equipos de trabajo y el análisis de autoridad, burocracia y movilidad.

Muchinsky (2007) explica que los estudios Hawthorne, tuvieron efectos importantes, como el tener supervisores comprensivos que traten a los obreros como

seres humanos. Como se mencionó anteriormente con estas investigaciones se identificó que existen factores, además de los técnicos, que afectan a la productividad, al cual se le denominó efecto Hawthorne.

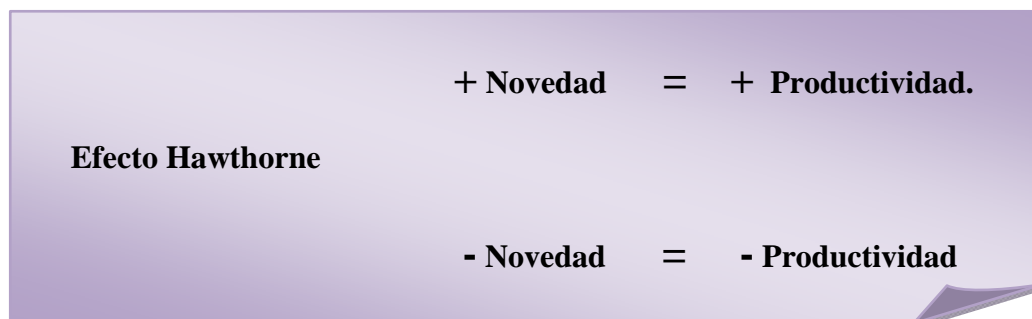


Figura 1.1. Efecto Hawthorne, a mayor novedad mayor productividad y a menor novedad menor productividad. Fuente: Terry (1985b).

La conclusión de los estudios realizados por Mayo, coincidieron con el inicio de la segunda Guerra Mundial. En el periodo que transcurrió entre las dos Guerras Mundiales se realizaron algunos avances en la psicología Industrial, sin embargo los avances más significativos se presentaron durante el periodo en el que trascurrían las guerras, esto por la intervención de los psicólogos en la milicia.

#### **1.3.1.4 Segunda Guerra Mundial (1941-1945)**

Spector (2002) explica que cuando dio inicio la segunda Guerra Mundial un gran número de psicólogos contribuyeron en ésta, apoyando en la selección de reclutas (se habían refinado técnicas para la selección y colocación), ubicación de puestos, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo.

Muchinsky (2007) menciona que Walter Bingham dirigía en ese entonces, el Comité de Clasificación de Personal, su equipo apoyó en la clasificación y entrenamiento del ejército, dando origen a una prueba para la clasificación de los soldados, a la cual se le llamo, Prueba General para la Clasificación del Ejército, (AGCT). Además de esta prueba se construyeron otras que evaluaban las habilidades de negociación, aptitud y entrenamiento a oficiales, se trabajó en la prueba de estrés situacional por la Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos (OSS). Es importante señalar que con estas pruebas se clasificaron a aproximadamente doce millones de soldados.

Spector (2002) comenta que durante la segunda Guerra Mundial se seleccionó personal para aviación y también se diseñaron equipos para el entrenamiento de éstos. Con los avances que se lograron durante éste periodo, la industria se interesó en las formas de selección de personal y de capacitación, así como también, en las técnicas para incrementar la productividad y disminuir el ausentismo laboral, se intentó una extrapolación de conocimientos al área laboral, por lo que ésta guerra constituyó un trampolín muy importante para difundir la psicología Industrial y sus aplicaciones.

Otro avance importante fue que según Spector (2002) la Asociación Americana de Psicología (APA), limitaba sus intereses a las investigaciones de la Psicología Organizacional, sin embargo no reconocía la utilización práctica de ésta, ya que la consideraba no científica; como resultado de la Guerra, la APA abrió sus puertas a la psicología industrial aplicada y en 1944 se formó la División 14 de Psicología Industrial y del Trabajo (Industrial and Business Psychology), posteriormente el área continuó su expansión, por lo que las organizaciones privadas tomaron mayor interés en el área.

#### **1.3.1.5 Especialización e Intervención del Gobierno (1946- 1980)**

En éste período se presentaron diversos aspectos importantes, dirigidos principalmente a la especialización del área y al desarrollo de la preocupación por el bienestar del personal. En 1946, ya con la autorización de la APA, se impartían grados científicos en especialidades de psicología Industrial y se diferenciaba la investigación de la aplicación.

Muchinsky (2007) apunta que en los años 50 creció el interés por el estudio organizacional, poco a poco el panorama de los temas de interés al respecto se expandían, se pretendía desarrollar un enfoque que incluyera a la psicología industrial, a la psicología social y a la sociología, es decir que se considerará de gran importancia el desarrollo de la organización, pero sin olvidar la importancia de las relaciones sociales y la integridad humana.

Asimismo, Muchinsky (2007) señala que en 1964, inicio el movimiento de los derechos civiles, por lo que se aprobó la Ley de Derechos Civiles que pretendía reducir el maltrato y la discriminación en los empleados; ya que se consideraba que al aplicar

pruebas de selección se discriminaba a mujeres y negros para puestos ejecutivos, además de que se consideraba que con algunas técnicas se podía aumentar la productividad y explotando a los empleados.

Lo antes mencionado, fue otro aspecto a favor de generar una nueva psicología industrial, por lo que en 1970 la División 14 de Psicología Industrial y del Trabajo (Industrial and Business Psychology) del APA, cambio su nombre al de División de Psicología Industrial y Organizacional (Division of Industrial and Organizational Psychology) y actualmente se llama Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (Society for Industrial and Organizational Psychology, SIOP). Es importante señalar que lo mencionado en las etapas anteriores sentó las bases para el desarrollo de la industrial, sin embargo, fue hasta 1970, cuando es reconocida como tal, dando importancia al campo organizacional y no sólo a la productividad dentro de una organización, sino también al bienestar de los empleados.

En 1978, por influencia del gobierno, se ordenó legalmente a las compañías que demostrarán que los test de selección (incluyendo entrevistas, pruebas y solicitudes), no discriminaran a las personas, de lo contrario tendrían que responder legalmente. (Muchinsky, 2007). De esta forma es que la psicología organizacional, se conoce como hasta ahora, por lo tanto tiene a su cargo el diseño eficiente de empleados, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otras, y también se ocupa del entendimiento del comportamiento y de promover el bienestar de los empleados en el área o lugar de trabajo. En la actualidad se combinan ambas, para cumplir con los objetivos dentro de la organización, es por esta razón que en el siguiente apartado se hablará de los campos de acción del psicólogo en el área industrial/organizacional.

### **1.3.2 Campo de Acción del Área Organizacional**

Como se mencionó anteriormente, el psicólogo organizacional puede participar en una gran variedad de escenarios y en una amplia variedad de puestos, tiene funciones dirigidas a la práctica y a la investigación, sin embargo, con frecuencia ambas se apoyan una de la otra, ya que lo investigado o bien, los conocimientos generados por las investigaciones apuntalan aplicaciones en contextos que se requieran. Los campos de

acción de los investigadores, son las escuelas, Institutos o Universidades, ya que tienen las siguientes funciones.

<b>INVESTIGACIÓN</b>
Impartir cursos
Desarrollar programas de capacitación
Supervisar estudiantes
Realizar investigación
Redactar reportes de investigación

Tabla 1.1. Actividades que el psicólogo organizacional realiza en el área de Investigación. Fuente: Spector (2002).

En el campo aplicado están las firmas de consultoría, de reclutamiento y selección, o bien, en organizaciones públicas o privadas. En este campo, el psicólogo organizacional, tiene las funciones que se muestran en la siguiente tabla:

<b>CAMPO APLICADO</b>
Adaptación de lugares de trabajo
Análisis de puestos
Diseño de capacitación y evaluación de desempeño
Diseño de sistemas de reclutamiento y selección
Diseño de programas motivacionales
Clima laboral y conformación de equipos de trabajo
Solución de problemas en la organización
Ergonomía
Diseño y aplicación de pruebas psicológicas
Diseño de programas de seguridad e higiene

Tabla 1.2. Actividades que el psicólogo organizacional realiza en el área aplicada, principalmente en el Departamento de Administración de Recursos Humanos. Fuente: Spector (2002).

Como ya se comentó, con el trabajo realizado por los psicólogos participantes en el periodo de las dos Guerras Mundiales, se despertó el interés, por parte de las organizaciones para aplicar diversas técnicas de selección, capacitación, de incentivos y otras que evitaran el ausentismo laboral; esto sirvió de puerta de entrada en las

organizaciones, que es donde principalmente, en la actualidad se desempeñan los psicólogos organizacionales.

Respecto a lo antes señalado, es necesario explicar qué es una organización; Thomas (1993) sostiene que una organización es una unidad que se encuentra coordinada concientemente, la cual se conforma de dos o más personas y con un funcionamiento continuo para la consecución de una meta en común o un conjunto de metas.

Existen dos tipos de organización, dentro de las cuales interviene la psicología organizacional:

- La **privada** que busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de necesidades en orden general o social.
- La **pública** que tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general o social obteniendo o no beneficio de éstas.

Es importante señalar que según este autor, las organizaciones privadas y públicas tienen 5 características:

- Se constituyen para conseguir metas específicas.
- Se establecen diversas funciones y divisiones de trabajo.
- Utilizan diversos recursos para el alcance de sus objetivos.
- Los integrantes presentan pertenencia a través del tiempo.
- También hay cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

Como se explicó previamente, las organizaciones establecen funciones y divisiones de trabajo, por lo que Sánchez (2004b) indica que en las organizaciones públicas y privadas se establecen niveles generales que tienen a su cargo diversas funciones, estos niveles se presentan a continuación.

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
DIRECTIVO: Dirige por medio de planes, programas y asigna políticas para alcanzar objetivos.	NIVEL EJECUTIVO: Tiene a su cargo cuidar que las disposiciones se cumplan.	NIVEL OPERATIVO: En este nivel se realizan las actividades materiales y de cambio.
ESTRATÉGICO: Prevé estrategias de acción para amortiguar situaciones que afectan a la organización.	COORDINADOR: Es el enlace entre el nivel directivo y operativo, además establece secuencias de tareas para que se cumplan las reglas.	

Tabla 1.3. Niveles generales de organizaciones públicas y privadas. Fuente: Sánchez (2004b).

Por otra parte, Arias (1988) menciona que dentro de una organización es fundamental contar con recursos que gestionados de forma adecuada, permitan alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones. Estos recursos se dividen en; recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos:

- Sánchez (2004a) señala que los *recursos materiales* son los bienes físicos que se necesitan para que opere la organización, ya sea pública o privada. Estos recursos pueden ser: recursos financieros, materias primas, maquinaria, herramientas, muebles e instalaciones físicas.
- En lo que respecta a los *recursos técnicos*, Arias (1988) dice que éstos son los medios informativos que proporcionan orientaciones para desarrollar propuestas y soluciones. Entre estos se encuentran: diagramas, organigramas, manuales, sistemas, procedimientos e instructivos.
- Finalmente los *recursos humanos*, según Sánchez (2004a) comprenden la actividad humana, el esfuerzo, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades; actitudes; potencialidades, estado de salud. Al contrario de los recursos materiales y técnicos, los recursos humanos son de gran importancia, ya que modifican y reestructuran los dos antes mencionados, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

Arias (1988) afirma que los recursos humanos tienen cinco características que son:

- a. No es posible obligar a las personas a realizar actividades laborales, ya que cada individuo es dueño de sus capacidades, habilidades y otras características que lo conforman, a excepción de que los individuos estén en cumplimiento de sanciones legales o se encuentren en servicio militar. De acuerdo a lo antes mencionado, Sánchez (2004a) explica que la persona puede intercambiar sus servicios por remuneración monetaria, generando con esto el mercado laboral.
- b. Es importante que, además de la existencia de un contrato de trabajo, exista también uno de carácter psicológico, ya que es necesario que el trabajador perciba que los objetivos de la organización concuerdan con los suyos, es decir, que es fundamental que el trabajador también reciba diversos beneficios.
- c. Los recursos humanos pueden parecer intangibles, sin embargo de ellos depende el éxito o fracaso que tenga la organización en el alcance de sus objetivos.
- d. Los recursos humanos se pueden incrementar a través del descubrimiento (identificación de habilidades potenciales de los empleados a través de evaluaciones psicológicas) y del mejoramiento (incrementar habilidades y conocimientos que existen pero necesitan incrementarse).
- e. No todas las personas tienen las mismas habilidades, conocimientos y aptitudes para realizar actividades determinadas, por lo cual se considera que los recursos humanos son escasos; por esta razón hay organismos que intercambian servicios laborales por remuneración económica.

Por lo que refiere a lo ya señalado, a consecuencia del acelerado avance tecnológico, Sánchez (2004a) comenta que se ha generado un desarrollo y crecimiento en las organizaciones, por lo cual, cada vez se complica más el manejo de éstas y de sus recursos. Por esta circunstancia se han generado técnicas y principios que se dirigen al alcance de mayor eficiencia en el manejo de los recursos, principalmente en el de los recursos humanos.



Además comenta que inicialmente se consideró que con poner en práctica el derecho laboral, sería suficiente para obtener resultados benéficos, sin embargo, las relaciones que se establecen entre empleados y patrones requerían de elaboración de estudios y principios que abordan aspectos relacionados con los recursos humanos. Por esta razón se desarrollaron principios dirigidos a la administración de recursos humanos.

Para tener una mayor comprensión respecto a que se refiere la administración de los recursos humanos, es necesario definir el término administración; al respecto Reyes (2005) indica que la palabra administración está formada del prefijo *ad* que significa hacia y de *ministratio* que proviene de *minister*, vocablo compuesto de *minus* comparativo de inferioridad y del sufijo *ter* utilizado como término de comparación. La etimología hace alusión a una función desarrollada bajo el mando de otro. Relacionado con esto Terry (1985a) afirma que la administración es un proceso que consiste en la planeación, organización y control que se realiza para determinar y lograr los objetivos que se han especificado, por medio del manejo de los recursos.

Arias (1988) apunta que Fernández y Arenas en 1971, sostuvieron que la administración es una disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos de la organización a través del esfuerzo humano coordinado.

Retomando las definiciones anteriores, la administración tiene que ver con la planeación, organización, ejecución y control de los recursos de una organización con la finalidad de cumplir con los objetivos de ésta. Si se considera que entre esos recursos están los humanos; puede decirse que la administración de recursos humanos hace referencia a la planeación, organización, ejecución y control de los recursos humanos (conocimientos, experiencias, motivación; actitudes, aptitudes, potencialidades, salud e intereses vocacionales) con el objeto de concretar los objetivos de las organizaciones.

Respecto a esto, Arias (1988) señala que existen diversas definiciones respecto a la administración de recursos humanos, sin embargo, cabe mencionar que coinciden en algunos aspectos. Sánchez (2004a) dice que la administración de recursos humanos es una función que tiene como objetivo lograr el equilibrio entre los factores que

conforman a las organizaciones con el propósito de cumplir ante la sociedad con una labor social.

Arias (1988) también sostiene que Jiménez Castro (s.f.), propuso que la administración de recursos humanos es el conjunto racional y armónico de funciones, procedimientos y políticas dirigidos al mejoramiento de la productividad y eficiencia del trabajador, de acuerdo a las posibilidades que ofrece la utilización de recursos materiales y técnicos, lo anterior con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los objetivos organizacionales y de los trabajadores.

Del mismo modo Sánchez (2004a) afirma que en 1986, Arias indicó que la administración de recursos humanos es un proceso administrativo que se aplica para acrecentar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización, dirigidos al beneficio del individuo, la organización y del país.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) señalan que la administración de recursos humanos es la implementación filosofías, políticas y prácticas para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en la organización. Respecto a lo ya mencionado, es posible rescatar que la administración de recursos humanos, es la planeación, organización, conservación y potencialización de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, intereses, motivaciones y otras características propias de los individuos con el propósito de satisfacer necesidades del personal y de ésta forma concretar los objetivos de la organización.

Sánchez (2004a) menciona que con la influencia del desarrollo industrial y tecnológico en el país, el departamento de recursos humanos ha cobrado mayor fuerza e importancia, ya que integra aspectos relacionados con la planeación, organización, dirección y control, interactuando con empleados de baja y alta jerarquía al intervenir en la resolución de problemáticas en diversos departamentos.

Es por esta razón, que se considera necesario identificar el nivel jerárquico del departamento de recursos humanos dentro de la organización. Como se mencionó con anterioridad, existen tres niveles jerárquicos, que se consideran básicos dentro de una

organización y que a su vez, permitirán identificar de forma más sencilla el departamento de recursos humanos; estos niveles son el directivo o estratégico, ejecutivo y el operativo. De acuerdo a esto el gerente del departamento de recursos humanos se ubica en el nivel ejecutivo, mientras que el personal que depende de éste, se ubica en el nivel operativo (figura 1.2).

Entre estos tres niveles se presentan niveles de autoridad, como; la vertical que se ejerce en línea desde el nivel superior a los inferiores, la autoridad funcional radica en que las personas más especializadas tienen autoridad sobre los subordinados independientemente del área a la que pertenezcan y la autoridad de staff se limita a realizar asesorías o sugerencias a los jefes en línea vertical ascendente o de otros departamentos, para que estos decidan si las llevan a cabo o no.

De acuerdo a esto, Sánchez (2004b) considera que el departamento de recursos humanos maneja los tres tipos de autoridad, la lineal la desempeña con los empleados de su departamento, la autoridad funcional se presenta en las intervenciones con otros departamentos y la de staff se presenta al asesorar a personal de otros departamentos. Ahora bien, en el departamento de recursos humanos se realizan diversas actividades que se abordarán en el siguiente punto, mismas que se dirigen al máximo aprovechamiento de los recursos humanos, con la finalidad de concretar los objetivos de la organización.

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

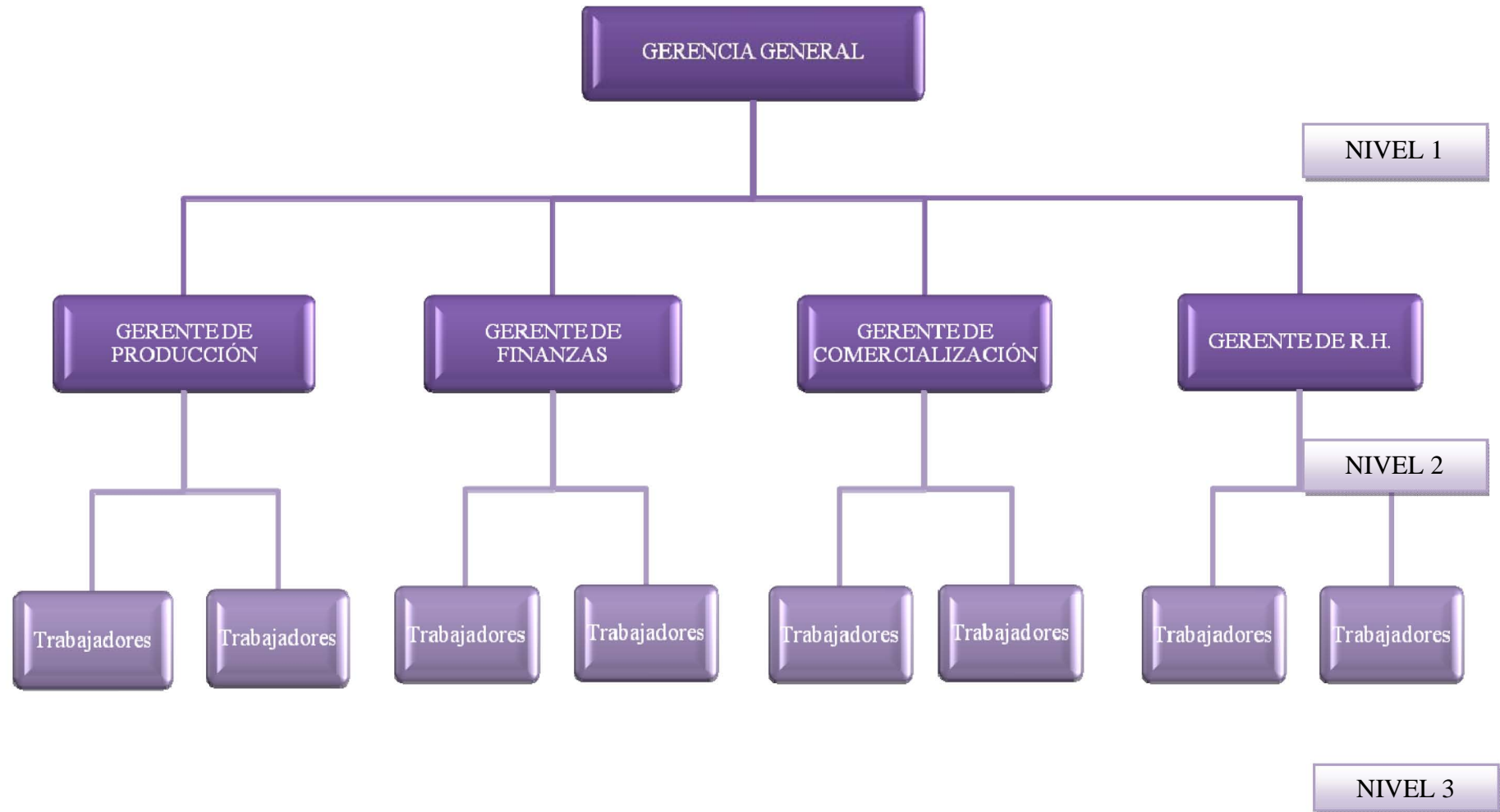


Figura 1.2. Nivel jerárquico del departamento de recursos humanos dentro de la organización. Fuente: Sánchez (2004b).

## 1.4 Funciones Generales del Psicólogo en el Área Organizacional

Buendía (2003) señala que el papel que desempeñan los psicólogos dentro de las organizaciones o bien, dentro del departamento de recursos humanos, ha sido determinado en gran medida por las necesidades que demanda la organización, así como también por influencia del momento histórico. En México actualmente la psicología contempla las nuevas condiciones que las organizaciones presentan, así como los cambios y retos que han surgido a través del tiempo.

De forma general se puede decir que el psicólogo organizacional en México interviene en la realización de investigaciones y en el campo aplicado se dirige al buen aprovechamiento de los recursos humanos. Sin embargo, en ambas realiza las siguientes funciones:

- **DetECCIÓN:** al respecto, Granados (2001) explica que ésta comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico de problemas, definidos en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables o potencialidades cuyo desarrollo es requerido para la satisfacción de prioridades individuales y sociales.
- **Prevención:** según este autor, la prevención es la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado, pudiendo de esta forma, predecir que es lo que va a suceder bajo ciertas condiciones y también posponer un manejo de variables que impidan la ocurrencia de un hecho no deseado.
- **Planeación:** éste se refiere al diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo, así como la difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal profesional y no profesional.
- **Desarrollo:** consiste en la promoción de cambios en el ámbito individual o grupal para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y grupales en cuanto a los recursos humanos.

- **Intervención:** es la solución de casos concretos, haciendo uso de las habilidades con que se cuenta, del respaldo teórico y metodológico para brindar soluciones creativas y únicas para los fenómenos concretos.
- **Investigación:** Dunnette (1986) comenta que ésta es la función dirigida a la evaluación controlada de instrumentos de medida, diseño de tecnología, establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el campo de la salud y el área social.

Como se mencionó anteriormente, éstas son las funciones generales que realiza el psicólogo organizacional, aunque también existe otro plano dentro del cual el psicólogo organizacional realiza funciones más específicas, nos referimos a la administración de recursos humanos, área dentro de la cual, este profesionista maneja muchas actividades, mismas que se verán a grandes rasgos en el siguiente apartado.

#### **1.4.1 Funciones del Psicólogo Organizacional en el Área de Administración de Recursos Humanos (ARH)**

Richino (2000a) indica que los recursos humanos son un factor primordial en las organizaciones, ya que permiten que esta última adquiera ventajas competitivas. Este autor considera que los recursos humanos son por lo tanto una variable estratégica que marca la diferencia entre las empresas; por consiguiente, los procesos que se realizan en relación a este tipo de recursos son fundamentales para alcanzar el desarrollo en las organizaciones.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) refieren que estos procesos consisten en predecir las necesidades de las organizaciones, fijar objetivos y realizar las acciones necesarias para la satisfacción de los mismos.

Asimismo, Richino (2000a) apunta que en la medida en que se han revalorizado los recursos humanos, también se ha transformado la importancia de los diversos procesos que se dirigen a su mejoramiento; por esta situación, en la actualidad es posible encontrar a representantes de diversas profesiones inmersos en esta área. Los cuales

pueden ser sociólogos, ingenieros industriales, abogados, licenciados en administración, en relaciones industriales, contadores o bien psicólogos.

Respecto a lo anterior, es necesario considerar que los espacios que actualmente tienen los psicólogos en las organizaciones, se fueron creando poco a poco, ya que con anterioridad esos espacios se cubrían en su mayoría por otros profesionistas, lo anterior a causa de cierta resistencia por parte de las organizaciones para dar entrada a psicólogos en el departamento de recursos humanos.

Sin embargo, llevar a cabo las tareas del departamento de recursos humanos desde un enfoque psicológico, tiene diversos aportes que no se pueden obtener de otros profesionales, ya que el psicólogo en cualquiera de sus áreas de trabajo debe pensar, sentir y comportarse en la línea de análisis de los comportamientos, es decir, que puede leer y comprender la conducta humana.

Al respecto, Herrera (2002) afirma que el psicólogo es el único que cuenta con la formación teórica especializada para establecer los factores que determinan el comportamiento de empleados en áreas laborales específicas. Lo anterior es porque según este autor, Ribes en 1990 señaló que el psicólogo es capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco conceptual, lo cual le proporciona habilidades para afrontar problemas conductuales en diferentes ambientes, por lo que la integración de éste en la organización no se encuentra limitada.

Buendía (2003) sostiene que las funciones de los psicólogos dentro del departamento de recursos humanos dependen en gran medida de las necesidades de las organizaciones, así como del momento socio histórico en que se encuentre el país.

De esta forma, Sánchez (2004b) señala que en lo que respecta al campo aplicado, el psicólogo debe desempeñar diversas funciones, tales como: desarrollar análisis de puestos, reclutamiento, selección; inducción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y programas de incentivos, desarrollo de programas de higiene y seguridad, actividades relacionadas al clima laboral y actividades relacionadas con el término de relaciones laborales. Dichas actividades se describirán de forma simplificada a continuación, para retomarse de forma posterior en capítulos subsecuentes.

- **Análisis de puestos:** Bohlander, Snell y Sherman (2001b) consideran que el análisis de puestos es un proceso en el que se obtiene información acerca de los puestos de trabajo, definiendo sus tareas, deberes y/o actividades de trabajo.
- **Reclutamiento:** es un proceso en el que se atraen a los individuos para un puesto de trabajo.
- **Selección:** Bohlander et. al (2001c) mencionan que es un proceso en el que se eligen a los individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes de la organización; es decir, dicho proceso va desde el filtro inicial de los solicitantes hasta la contratación, incluye la aplicación de entrevista, presentación de exámenes y decisión de contratación
- **Inducción:** proceso final en la integración del personal, Shermerhorn, Hunt y Osboorn (2004) afirman que éste proceso incluye la introducción y orientación de nuevos empleados respecto a compañeros de trabajo, políticas, objetivos y normas de la organización.
- **Capacitación:** Shermerhorn et al. (2004) definen la capacitación como un proceso en el que se realizan diversas actividades para adquirir y mejorar las habilidades en los empleados con el propósito de que tengan un mejor desempeño en su puesto de trabajo.
- **Evaluación de desempeño y sistemas de incentivos:** Shermerhorn et al. (2004) dicen que la evaluación de desempeño es un proceso que consiste en valorar de forma sistemática el desempeño de los empleados y realizar retroalimentación respecto a los aspectos que son susceptibles de mejorarse.
- **Clima organizacional:** Iñiguez y Vivas (1998) mencionan que el clima organizacional hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de una organización y está muy ligado con el nivel de motivación de los empleados.



- **Higiene y Seguridad Industrial:** Arias y Heredia (2006c) sostienen que la salud debe ser entendida como la ausencia de enfermedad, bienestar físico, mental y social. Por lo que es de gran importancia para los miembros de la organización, ya que la población enferma carece de energía necesaria para realizar actividades laborales lo cual se refleja en disminución de ingresos y productividad.

Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, actualmente el mundo experimenta cambios profundos y acelerados en todos los sentidos, las nuevas formas de producción, circulación y distribución han hecho necesaria una revolución dentro de las organizaciones, tanto de tipo como de contenido de trabajo. Estos hechos han llevado a que los procesos de producción y los adelantos tecnológicos, a que el mercado de trabajo se vuelva más dinámico.

Desde esta perspectiva de la organización y los procesos de producción, se pretende una revalorización del capital humano; el perfil del trabajador que se requiere también cambia, exigiéndose un conjunto de competencias cognitivas, sociales y tecnológicas. Asimismo, se pretende que la persona sea capaz de adaptarse y promover nuevas formas de organización para el trabajo. Es decir, que la responsabilidad del trabajador ya no se limita únicamente a ejecutar acciones permanentes y rutinarias, también consistirá en analizar el procesos con un enfoque integral, para lograr la mejora continua del mismo y su adaptación al cambio.

Por todos estos cambios que se ha venido dando a lo largo de los últimos años, se ha podido observar que es cada vez más frecuente que los trabajadores se involucren en el control de calidad y la planificación del trabajo, así como en otro tipo de actividades que han logrado que los trabajadores sean más eficientes y tengan un mejor desempeño laboral.

Finalmente, también es un hecho que el psicólogo cuenta con todos los recursos a nivel profesional para lograr que los trabajadores cumplan con esta serie de actividades, debido a que su formación le permite abarcar de manera más profunda las necesidades tanto de la persona, como del puesto y por supuesto de la organización, es decir que el psicólogo cuenta con una formación profesional que le ha brindado las herramientas necesarias para poder determinar todos estos factores. De esta forma, el psicólogo

cuenta con la capacidad de observar los cambios en el individuo a nivel personal y social, de hecho es en éste último ámbito en donde este profesional empieza a demostrar sus habilidades como profesional.

Con todas las herramientas que el psicólogo a lo largo de su formación va adquiriendo, es capaz de intervenir en la solución de problemas, por lo menos desde el plano psicológico, ya que en muchas ocasiones los conflictos empiezan desde la casa o por las relaciones interpersonales del individuo. Este tipo de casos se presenta con frecuencia en diversas organizaciones, hay veces que por más capacitaciones que se lleguen a dar al personal, si este no está bien emocionalmente, el psicólogo puede intervenir de alguna manera en el problema, es por ello que éste es un campo de gran desarrollo para el psicólogo como profesional, ya que en este campo se trata de trabajar tanto el factor humano como el organizacional, se puede decir que no se trata solamente de realizar un trabajo.

El hecho de trabajar en el área organizacional para los psicólogos como parte de promotores de salud es un campo que se empezando a abarcar poco a poco, asimismo también para poder entrar en este campo el psicólogo debe contar con ciertas competencias laborales que a lo largo de este trabajo se irán definiendo, para ello el siguiente capítulo es fundamental ya que ahí se darán a conocer varios conceptos básicos sobre este tema.

## 2. COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO

Como ya se hizo mención en el capítulo anterior, el enfoque de la psicología en lo relativo al área laboral abarca una perspectiva muy amplia y una gama notable de posibles abordajes, con características múltiples y con enfoques ideológicos correspondientes a una gran variedad de posiciones políticas, donde la expresión de las ideas conllevan a utilidades prácticas muy diferentes.

Ahora bien, dentro de las corrientes de la psicología del trabajo, encontramos la denominada psicología organizacional que es aplicada frecuentemente a los procesos de reclutamiento y selección de personal, en donde los especialistas en esta área utilizan un sin número de pruebas o test psicológicos para evaluar las capacidades y estructuras del pensamiento de los aspirantes a empleo. Asimismo, se evalúan las necesidades psicológicas de los trabajadores, sus requerimientos de capacitación y las posibilidades de los grupos de trabajadores para realizar cambios en la organización.

Es importante señalar que respecto a la organización, Thomas (1993) menciona que se puede decir que una organización es una unidad que se encuentra coordinada conscientemente, la cual se conforma de dos o más personas y con un funcionamiento continuo para la consecución de una meta en común o un conjunto de metas.

Existen dos tipos de organización: la *privada* que busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de necesidades en orden general o social y la *pública* que tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general o social, obteniendo o no beneficio de éstas.

Independientemente del tipo de organización, ambas deben garantizar la calidad de sus bienes y servicios, para ello se han tomado diversas medidas, como la creación de normas en cada país, sin embargo, Montañón (2001) señala que con motivo de las transformaciones del comercio internacional, los diferentes estándares de cada país se convirtieron en limitantes, lo cual originó la necesidad de crear organismos y terminología que fueran comunes en todas las naciones, como es el caso del ISO y del Sistema de Competencias Laborales; los cuales se han desarrollado en diversos países.

La diferencia de fondo entre estos dos sistemas, es que las normas ISO 9000 garantizan la calidad del proceso, mientras que la norma de desempeño demuestra que la persona domina una habilidad que con cierta probabilidad conduzca al desempeño requerido. Es decir, mientras que ISO documenta y asegura el proceso de producción, la norma de competencia asegura un desempeño y un aprendizaje, que a través del proceso debe llevar a un resultado esperado por la empresa.

Gallart y Jacinto (1995) afirman que en el modelo de competencia laboral, las normas se pueden definir en función de los criterios, evidencias de desempeño y conocimientos del personal que son necesarios para que el proceso productivo entre en una dinámica de mejora continua y sustentada de la productividad. Así también, señala que las competencias laborales se basan en la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, destrezas y comprensión necesarios, así como atributos que ayuden a solucionar situaciones problemáticas.

De acuerdo a la trascendencia del modelo de competencias laborales, es que enseguida se desarrollará con mayor profundidad; analizando sus diversos modelos, antecedentes, metodología, procesos de normalización y certificación.

## **2.1 Marco Internacional**

El surgimiento de las competencias tiene su origen en los cambios tecnológicos y organizativos de las empresas; pero también surgen como consecuencia de la falta de adecuación del sistema educativo respecto a las necesidades cambiantes del aparato productivo y la sociedad (Mertens, 1997).

Este autor sostiene que en los países donde existió la falta de articulación entre el sistema educativo y el aparato productivo, como Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, el movimiento de competencia tomó fuerza, aunque se abordó a través de distintos modelos, tales como: conductista, funcionalista y constructivista, los cuales se explican enseguida con mayor detenimiento.

### 2.1.1 Modelo Conductista

Según Mertens (1997), una autora llamada Catherine Adams sostuvo que los inicios de las competencias laborales y en específico del modelo conductista, se ubica en Estados Unidos y fue iniciado por David Mc Clelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, él consideraba que la aplicación de exámenes académicos no garantizaba el éxito del buen desempeño en distintos ámbitos. Por esta situación realizó diversas investigaciones relacionadas con las competencias, mismas que fueron retomadas por otras personalidades.

El autor comenta que el enfoque conductista considera que el desempeño efectivo es el factor principal, además define la forma de alcanzar resultados con acciones específicas, partiendo de la consideración de que las competencias son habilidades que reflejan lo que las personas pueden hacer y por lo tanto, son características que marcan la diferencia entre un desempeño pobre, promedio y excelente. Es importante señalar que las competencias llevan un orden jerárquico que va desde las mínimas a las más efectivas.

El análisis conductista pretende que las personas realicen adecuadamente su trabajo, de acuerdo a los resultados esperados, por lo que hace énfasis en el desempeño superior. Desde este modelo, las competencias laborales son definidas como las características de fondo que causan la acción de una persona, por lo cual su interés se centra en identificar las características de la persona que causa acciones de desempeño deseado.

Este modelo presenta diversas desventajas, entre las que se encuentran:

- La definición de la competencia es amplia, por lo que es posible incluir diversos aspectos.
- La diferencia entre el establecimiento de las competencias mínimas y las necesarias, no es clara.
- El modelo considera situaciones del pasado, por lo que es poco adaptable a cambios constantes.

### 2.1.2 Modelo Funcionalista

Se considera que el enfoque funcionalista proviene de la sociología, además de esto se contempla que la iniciativa de este análisis se dio por la necesidad de reestructurar la educación y la capacitación en Inglaterra.

Mertens (1997) comenta que en 1980 se redactó un documento que promovía nuevas iniciativas respecto a la capacitación, lo cual condujo a la creación del Sistema Nacional de Competencias Laborales (National Vocational Qualification, NVQ) y a la instalación de un Consejo Nacional (NCVQ).

Los aspectos propuestos en el análisis funcional fueron resultado del trabajo de diversas personalidades provenientes de dependencia públicas y del empleo, así como la observación de diversas deficiencias en otros modelos.

El modelo funcional trata de entender la diferencia y la forma en que se relaciona el sistema y el entorno. Lo anterior significa que las empresas como sistemas no deben considerarse aisladas del entorno (avance tecnológico, mercado, relaciones sociales, globalización). Por esto, la empresa se considera como un subsistema que incluye varios micro -sistemas, entre los cuales se encuentran los empleados.

Dentro de este modelo se realiza el análisis funcional (NVQ), el cual se inicia identificando los objetivos de la organización y el área de ocupación, posteriormente se debe responder a la pregunta ¿Qué debe ocurrir para que se logre el objetivo? Las respuestas indican las funciones.

Fletcher (2004) señala que en síntesis, una característica del análisis funcional es que describe los productos de forma integral y no el proceso para llegar al producto, dividiendo las unidades en elementos de competencia, delimitando las funciones e indicando los niveles mínimos requeridos, sin delimitar las habilidades, destrezas y conocimientos. Lo cual se abordará con mayor profundidad en su aplicación en México.

La mayor crítica realizada a este análisis es que verifica lo que se ha logrado, sin embargo no da cuenta de cómo se hizo, ya que describe los productos y no los procesos,

no delimita la elaboración de programas de capacitación, sin embargo esto significa falta de orientación respecto a la planificación de la misma (Mertens, 1997).

Fletcher (2004) explica que por la crítica a este análisis se propuso una metodología integral de competencias (DACUM, Developing a curriculum), desarrollada en Canadá y popularizada en Estados Unidos, en la Universidad de Ohio. El DACUM es empleado en la elaboración de programas de capacitación y en el establecimiento de criterios de evaluación. Contempla los siguientes puntos:

- Definición de principales funciones.
- El grupo ordena las funciones de la más compleja a la más simple por área laboral.
- Se analizan los conocimientos y habilidades necesarios, además de la frecuencia con que se deben realizar.

Asimismo, el DACUM parte de los siguientes supuestos:

- Trabajadores expertos pueden definir su trabajo con mayor precisión.
- Una forma de describir la función es definiendo el desempeño del empleado experto.
- Toda función demanda determinado nivel de conocimientos y habilidades.

Sin embargo, este enfoque no permite relacionar las diversas funciones entre sí, ni dirigir las a los objetivos.

### **2.1.3 Modelo Constructivista**

Mertens (1997) sostiene que el principal exponente de esta corriente es un francés llamado Bertrand Schwartz, el cual consideró que el concepto de constructivista aclara las relaciones que se presentan mutuamente entre los grupos y su entorno, también entre situaciones de trabajo y de capacitación.

Este enfoque considera que la construcción de competencias, establecimiento de normas y elaboración de planes de capacitación deben estar en completa interrelación y por lo tanto, ser congruentes unas con otras.

También contempla que el cumplimiento de objetivos de la empresa debe surgir en conjunto con un desarrollo personal. Por esto, se considera que la construcción de competencias no debe realizarse considerando al personal experto, ni a representantes de las empresas; sino por el contrario, incluye a las personas de menor nivel educativo, esto por los siguientes aspectos.

- Si se apoya a la gente y se aportan las oportunidades necesarias a las personas y se confía en ellas, pueden aprender rápidamente, ser autónomas y responsables.
- La capacitación, no sólo debe vincularse a los conocimientos, sino también a la acción, por lo que deben orientarse también a un desarrollo personal.
- La capacitación y la satisfacción individual sólo puede presentarse con una aplicación masiva, lo cual hace referencia a la inclusión de los diversos aspectos que se interrelacionan con cada persona; a nivel laboral, deben incluirse metas, contexto, entre otros aspectos.
- En el establecimiento de competencias deben participar todos los implicados en las actividades, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo. Se considera que todas las personas tienen diferentes formas de aprender, pensar, analizar, comportarse y percibir las actividades laborales.
- Es importante otorgar confianza y responsabilidad al personal para que se sientan motivados a realizar sus actividades laborales.
- Para establecer los objetivos y competencias en la organización es necesario identificar las disfunciones y preocupaciones de los empleados para que lo anterior se oriente a superar las dificultades.

En síntesis, es posible decir que la diferencia entre el análisis funcional y el conductista radica en que el primero de estos describe la función con criterios que indican los niveles mínimos requeridos para la certificación y parte de la consideración de que la competencia es lo que la persona debe hacer o está en condiciones de hacer, son las acciones que una persona competente debe estar en condiciones de mostrar; mientras que en el modelo conductista da énfasis al desempeño superior, por lo que



parte de las personas que realizan bien su trabajo y además considera a las competencias como las características de la persona que causan las acciones de desempeño deseado.

En lo que respecta al análisis constructivista, éste parte de las personas de menor nivel educativo para conocer sus dificultades, asimismo considera las disfunciones de las organizaciones para la creación de competencias. Lo antes mencionado puede observarse en la tabla 2.1.

<b>MODELOS ANALÍTICOS DE COMPETENCIA</b>		
<b>Funcional</b>	<b>Conductista</b>	<b>Constructivista</b>
Normas de rendimiento impulsadas por la industria.	Grupos de competencia desarrollados por investigación basada en excelentes ejecutores.	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente.
Normas basadas <b>en</b> resultados (referidas a criterio).	Normas orientadas <b>a</b> resultados (validadas por criterio).	Normas construidas <b>a partir</b> de resultados de aprendizaje.
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo).	Proceso educacional (desarrollo de competencia).	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta.
Marca fija de rendimientos competentes, convenida sectorialmente.	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa.	Especificaciones definidas por alcances logrados en planta por los trabajadores.

Tabla 2.1. Cuadro comparativo de los modelos de competencia laboral. Fuente: Mertens (1997).

## 2.2 Características

A pesar de que las competencias laborales son un proyecto que tiene pocos años, en la actualidad existe una gran variedad de definiciones y de modelos explicativos al respecto de éstas.

Inicialmente, es importante comentar que según Mertens (1997), el término *competente* en inglés tiene doble significado que es disputa y aptitud.

Asimismo, Reis (1994) definió competencia como “La capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Citado en Mertens, 1997, P. 62).

Mertens (1997) aporta una diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Define calificación como:

“El conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación / formación; por su parte las competencias son una parte de esos conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a resultados exigidos en una circunstancia determinada”.  
P. 61.

En síntesis, para este autor la competencia es considerada como la capacidad real para cumplir con un objetivo en circunstancias determinadas.

Agudelo (1998) sostiene que la competencia laboral es la capacidad que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones de trabajo.

En el mismo año, Grados consideró las competencias laborales como: “La expresión de especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. p. 164.

Este autor menciona que las competencias laborales son una forma de expresar:

- Lo que las personas son capaces de hacer.
- La forma en la que se evalúa, si lo que se hizo está bien realizado o no.
- Las condiciones en las que la persona tiene que demostrar sus aptitudes.
- Los criterios para considerar si lo realizado se hizo de forma correcta o no.
- Tienen transferibilidad.

De esta forma, las competencias laborales son la mezcla de habilidades, conocimientos y características personales que se requieren para un comportamiento determinado.

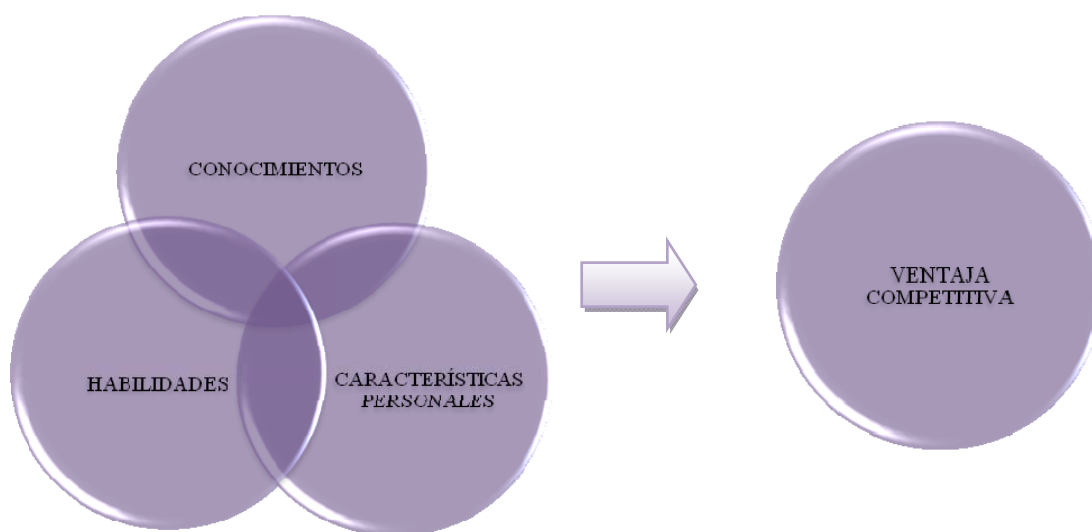


Figura 2.1. Los Conocimientos, habilidades y actitudes determinadas, generan una ventaja competitiva.

Fuente: Gallar y Jacinto (1995).

Miranda (2003) considera que las competencias laborales comprenden actitudes, conocimientos y destrezas que permiten desarrollar con éxito un conjunto de funciones de acuerdo a criterios de desempeño establecidos en el medio laboral.

Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales-CONOCER (2009a), la competencia laboral es la “Capacidad para desempeñar una función laboral con las características de calidad requeridas por el cliente o empleador de acuerdo a las expectativas de competitividad del mercado”.pp.7

Posteriormente dicho Consejo la define como “la capacidad para responder a demandas externas, lo que necesariamente implica que genera resultados eficaces con requisitos de calidad previamente establecidos”. (Citado en CONOCER, 2010a, p 3).

Partiendo de que las competencias incluyen: conocimientos, habilidades y características personales, Vega (2000) menciona algunos ejemplos de los aspectos que incluyen las competencias (tabla 2.2).

ACTITUDES	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio</li> <li>• Cambio</li> <li>• Desarrollo personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Satisfacción a clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de voz</li> <li>• Saber escuchar</li> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Control de entrevistas</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>

Tabla 2.2. Ejemplos de conocimientos, actitudes y habilidades. Fuente: Vega (2000).

Los conceptos de competencia pueden extenderse de acuerdo a diversos autores, países y organizaciones; sin embargo, podemos concluir que presentan similitudes, ya que en todas se hace mención de tres principales variables: actitudes, conocimientos y valores.

Considerando las definiciones mencionadas, podemos decir que la competencia laboral expresa el saber, saber hacer y saber ser de un individuo, lo cual implica una combinación entre conocimientos, habilidades y características personales para desempeñar eficazmente funciones laborales en contextos determinados; por ello es necesario contemplar la relación entre funciones y actividades que conforman funciones laborales. Además, las competencias laborales son adquiridas de formas diversas, tales como: educación formal con validez oficial, educación informal sin validez oficial, capacitación y experiencia laboral.

Continuando con el tema de las competencias laborales, es importante mencionar que con fines de normativización y certificación, las competencias son clasificadas en tres tipos y en cinco niveles, de acuerdo al grado en que varíen las actividades laborales, el grado de complejidad y de productividad de las mismas.

Respecto a los tipos de competencias; es posible identificar a las básicas, genéricas y específicas.

- **Competencias básicas:** según Pereda y Berrocal (2005), éstas son adquiridas por la educación general, como: la lectura, escritura, resolución de operaciones, comunicación oral. En cuanto a esto, Ibarra (2005) señala que las competencias básicas son los comportamientos elementales para realizar actividades laborales

en general. Grados (2002) sostiene que son indispensables las habilidades y conocimientos para la realización de cualquier actividad laboral.

- **Competencias genéricas:** Ibarra (2005) menciona que estas competencias son los comportamientos asociados con diversas áreas de competencia como la habilidad para analizar, interpretar, investigar, enseñar, entrenar. Asimismo, Arias (1995) explica que tienen alto grado de transferibilidad (facilidad para aplicarse en situaciones diversas) y se utilizan en diversas funciones productivas, tales como: trabajo en equipo, actividades de planeación y programación.
- **Competencias específicas:** al respecto, Ibarra (2005) comenta que éstas son conocidas como competencias técnicas, que son las habilidades que se tienen y se aplican a determinadas áreas laborales y por esto poseen un lenguaje propio. Asimismo, Pereda y Berrocal (2005) refieren que las competencias técnicas permiten desempeñar una función productiva, de acuerdo a los requerimientos en contextos específicos.

Con el objeto de facilitar la normativización y por ende la certificación, las competencias se dividen en cinco niveles, cada uno incluye: autonomía personal en el trabajo, variedad y complejidad de la actividad (tabla 2.3).

NIVEL	CARACTERÍSTICAS
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeña actividades programadas, rutinarias y predecibles.</li> <li>• Depende de instrucciones y decisiones superiores.</li> <li>• Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeña actividades programadas que, en su mayoría son rutinarias y predecibles.</li> <li>• Depende de las instrucciones de un supervisor.</li> <li>• Se coordina con compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeña actividades programadas, rutinarias y predecibles.</li> <li>• Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.</li> <li>• Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.</li> </ul>

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeña diversas actividades tanto programadas, poco rutinarias, como impredecibles que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos.</li> <li>• Recibe lineamientos generales de un superior.</li> <li>• Requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados, ya que es responsable de las actividades de sus subordinados y del suyo propio.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeña una amplia gama de actividades, tanto programadas, poco rutinarias, así como impredecibles que implican la ampliación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas.</li> <li>• Emite lineamientos generales a sus subordinados.</li> <li>• Es el último responsable de la planeación, la programación y resultados finales de las actividades de la organización o grupo de trabajo que de él dependen.</li> </ul>

Tabla 2.3. Niveles de Competencia Laboral. Fuente: Promociones Laborales y Certificaciones Integrales - PROLCI (2008), CONOCER (2009a).

Es importante señalar que los niveles de competencia antes presentados son empleados por una variedad de países, como: Jamaica, Trinidad y Tobago, Chile, Colombia y México, entre otros.

### 2.3 Factores Etiológicos

Es importante señalar que el modelo de educación y capacitación que ha predominado en México, se diseñó para responder a necesidades de procesos de producción que requerían que el sistema de educación formara trabajadores para puestos específicos y predeterminados. Este modelo sustentaba que la educación formal se daba en las escuelas una sola vez en la vida; lo anterior se mantuvo estable mientras los perfiles laborales eran específicos, las responsabilidades no variaban y la organización de la producción se mantenía. El modelo anterior favorecía a que las personas abandonaran la escuela por ingresar a actividades laborales y limitaran su educación hasta el punto donde se quedaron (Morfin, 2005).

Este autor señala que ante procesos productivos flexibles que cada vez tienen mayor presencia en la economía nacional, el modelo tradicional perdió eficacia, lo cual llevó a proponer alternativas que estrecharan los lazos entre oferta de formación, necesidades

de los trabajadores y de las organizaciones. Esto implica dos transformaciones: flexibilidad y continuidad, la primera contempla el reconocimiento de una población heterogénea y por esto la relevancia de un diseño que facilite el acceso al conocimiento. Para alcanzar la flexibilidad, el modelo debe reconocer y otorgar validez a formas de aprendizaje diferentes a los que son producto de la escuela.

Por su parte, la continuidad tiene que ver con la concepción del aprendizaje como un proceso que después de la educación formal, se extiende a lo largo de la vida de los individuos.

Otro aspecto importante, es el hecho de que según Argüelles (2005), en la actualidad no hay claridad respecto a los conocimientos y habilidades que son avaladas por títulos, diplomas o certificados que se otorgan en diversas instituciones, que en ocasiones con un nombramiento se refieren a grados de competencia y aptitudes muy diferentes, a las que realmente tiene la persona. Este autor asegura que como consecuencia se presentan problemas de control de calidad respecto a los conocimientos, habilidades y destrezas que posee la persona. Asimismo, existe un grave problema de objetividad, ya que las mismas instituciones que tienen a su cargo la tarea educativa, son encargadas de la calificación por lo que carecen de credibilidad social y no proporcionan información suficiente respecto a las diversas competencias que presenta la persona; lo cual lleva al siguiente punto, ya que un certificado incluye una gran variedad de competencias, además de varios niveles de las mismas, que no son en su totalidad realmente presentados por la persona.

De acuerdo con esto, es necesario contar con certificados que avalen las competencias que realmente posee el individuo y que se otorguen únicamente a aquellos que demuestren mediante su desempeño la satisfacción de normas.

Resulta evidente que el desarrollo científico y tecnológico ha incidido en diversos aspectos de la sociedad contemporánea, estos cambios estimularon un proceso de vinculación económica bajo diversas modalidades y áreas económicas del mundo (Morfin, 2005).

Ya que como Gonczi (2001) señala, la verdadera riqueza de una nación son sus habitantes, contrario a lo que se pensaba anteriormente, respecto a que debe basarse en recursos materiales. Actualmente se cree que la acumulación y el uso del conocimiento es lo más importante de la dotación de recursos humanos.

Al respecto, Morfin (2005) indica que en la actualidad los procesos productivos demandan trabajadores que posean una combinación de competencias académicas y técnicas para adaptarse a las nuevas situaciones de trabajo.

Por esto, el objetivo de la educación basada en normas de competencia, es responder a las exigencias que se presentan actualmente en el mundo, por lo cual la educación debe ser más flexible, abierta, actual y permanentemente vinculada al sector productivo (Argüelles, 2005).

Resulta evidente que un reto permanente para la comunidad educativa y productiva, consiste en vincular al sistema educativo con la economía, incluso se han implementado diversas estrategias para incrementar la comunicación entre ambos sectores, para ello se han puesto en práctica diversas estrategias, entre las que se encuentra la desarrollada por el Colegio Nacional de Educación Profesional y Técnica (CONALEP).

Como respuesta a las necesidades antes expuestas, Beltrán (2005) afirma que en 1992 la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), realizaron un análisis de educación técnica y capacitación en México que concluyó en 1994 y en donde se confirmaron las problemáticas ya mencionadas en torno a la formación y la capacitación.

En consecuencia la SEP y la STPS decidieron realizar modificaciones en los programas de educación técnica, por lo cual se planteó el objetivo de “Mejorar la calidad de la educación técnica y capacitación de manera pertinente y flexible; lo cual se logrará con el establecimiento de un Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL) y de su certificación” (Beltrán, 2005, p.103).

Ibarra (2005) explica que el CONALEP, junto con los Centros de Formación para el Trabajo y la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial fueron



seleccionados por la SEP y la STPS para iniciar una modalidad de educación en México. Para ello fue elegido el CONALEP, como consecuencia del desarrollo de programas de vinculación del sector productivo y flexibilización de su oferta educativa que se llevó a cabo desde 1992.

Asimismo, según éste autor, el CONALEP llevó a cabo estudios de experiencias de otros países en materia de programas de capacitación basados en el establecimiento del SNCL, por ello se estudió el sistema inglés que era pionero en el tema. Se estudiaron los modelos mencionados con antelación (conductista, funcionalista y constructivista).

Beltrán (2005) apunta que estos modelos enriquecieron la planeación de experiencias en el CONALEP y aportaron elementos importantes en la adquisición de un modelo propio y adecuado a la cultura productiva en México.

Como se puede observar, los factores antes mencionados incidieron notablemente en la adquisición y desarrollo de modelos de competencias laborales en México, por lo cual es necesario analizarlos con mayor profundidad.

### **2.3.1 Globalización, Avance Tecnológico, Demanda Organizacional y Credencialización**

Arias (1995) sostiene que en el mundo actual se presentan cuatro tendencias, que son: la *descorporatización* que consiste en la creación de negocios que tengan una gran capacidad de transformación, otro aspecto es la *descentralización* de la producción, en la cual, los productos y/o servicios se dirigen a diversas partes del mundo; la *flexibilización* es la reorganización constante de los puestos de trabajo y, por último, se presenta la *integración* que consiste en la creación de alianzas, estrategias y asociaciones. Estos fenómenos son el reflejo de diversas transformaciones que se han presentado en las economías mundiales; mismas que tienen que ver con la demanda organizacional, desarrollo tecnológico y globalización.

En lo referente a la *demanda organizacional*, se considera que en la actualidad se está presentando un desarrollo importante en la economía mundial debido a la transformación de una economía dominada por la oferta más que por la demanda.

Esta situación implica dejar de lado modelos de producción en serie, en los cuales se realizan actividades repetitivas y rutinarias.

Ibarra (2005) afirma por el contrario, que la economía dominada por la demanda se sustenta en dar atención oportuna y adecuada a las necesidades y demandas de los clientes.

Al respecto, Grados (2002) indica que lo antes mencionado hace referencia al progresivo abandono de modelos de producción masiva que consideraba que cualquier cantidad de producto podía ser vendida, por esta situación se producía a gran escala. En la actualidad se requiere de mayor flexibilidad en las organizaciones, ya que se espera que las empresas produzcan lo que los clientes necesitan en diversos momentos. Otro aspecto importante, es que con el sistema de oferta se establece: un nivel jerárquico de empleados que es estricto y fijo, mientras que en el sistema de demanda se permite tener una organización abierta y que a su vez, transforme el medio que rodea a los empleados, generando la aportación de soluciones creativas e integrales.

Asimismo, Ibarra (2005) explica que esta situación supone una flexibilidad en las organizaciones, con movilidad y transformación constante conforme a las exigencias del mercado.

Por consiguiente, es necesaria la formación de redes de equipos de trabajo capaces de incorporar el cambio y el desarrollo tecnológico a los procesos de producción. Esta transformación, a su vez, requiere dejar de lado las actividades repetitivas y rutinarias por parte de las personas y da la pauta para que los individuos aporten sus conocimientos y habilidades a la solución de problemas y al cumplimiento de los requerimientos de calidad y producción que establecen las organizaciones, es decir, se abre la posibilidad de aportar trabajo intelectual y creativo, a la vez que se fomenta el desarrollo personal.

Como se mencionó anteriormente, el *avance tecnológico* es otro de los aspectos que interviene en las transformaciones de la economía. Ibarra (2005) sostiene que el desarrollo tecnológico comprende la tecnología dura o hardware y la blanda o software. La primera de éstas no es otra cosa más que la técnica de la producción; mientras que la

tecnología de software son las formas en las que la producción y el trabajo son organizados y administrados.

Al respecto, Báez (2000) señala que el avance tecnológico implica una necesidad permanente de formación y actualización de conocimientos por parte de las personas, provocando la generación de nuevos esquemas de creación de trabajo.

En relación con lo anterior, Domínguez y Brown (2003) apuntan que la economía mundial ha modificado las estrategias empresariales, lo cual se ha traducido en cambios técnicos que representan innovaciones que se han hecho presentes en prácticamente, todos los sectores de la industria. Esto ha modificado drásticamente la producción y los mercados. El empleo de tecnologías modernas, el uso de sistemas computarizados permiten producir en pequeñas cantidades de forma muy eficiente, acorde a las necesidades o capacidades de distintos clientes; a ello se le denomina “*Sistemas de Producción Flexible*” que se basan en las llamadas “*Economías de Alcance*”.

Estos autores mencionan que existe una tendencia hacia la supresión de las tradicionales líneas de ensamble, así como de organizaciones jerárquicas, ya que ahora existe una tendencia hacia la incorporación de personal con alta capacitación y experiencia para enfrentar los nuevos retos de la ciencia y la tecnología.

Relacionado con lo ya comentado, Báez (2000) marca que un tercer aspecto que influye fuertemente en la economía mundial y que se encuentra en completa interrelación con los dos puntos señalados, es la **globalización**. Este autor considera que el ámbito económico internacional se caracteriza por la globalización, que se manifiesta principalmente, por la extensión y la descentralización de plantas, así como por el potencial de consumo.

Ibarra (2005) menciona que la tendencia hacia la globalización sigue en asenso continuo a nivel internacional, lo anterior por la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios.

Este autor señala que el concepto de globalización incluye la realidad de una sociedad más allá de las fronteras, de impuestos, credos, políticas, condiciones

socioeconómicas y culturales, ya que repercute de forma directa en el personal al interior de las organizaciones.

Domínguez y Brown (2003) comentan que esto ha derivado en algo que podría considerarse como un nuevo paradigma de producción, cuyas constantes serían:

- Pasar de sistemas de producción a gran escala a sistemas flexibles de producción y economías de alcance.
- Cambio en las perspectivas de mercado nacional al internacional.
- Subcontratación.
- Pasar de trabajadores estables a temporales.
- Pasar de la competencia entre empresas a la cooperación con otras empresas y conformar alianzas y redes.

Estos cambios representan oportunidades para países semi-industrializados, por ello México ha tenido modificaciones en su política económica, con el objetivo de adecuarse a las necesidades de la globalización y promover más las exportaciones en lugar de importar. Los cambios presentados en la industrialización no sólo obedecen a cuestiones económicas, también responden a aspectos relacionados con la competencia internacional en términos de precio, calidad, servicio y puntualidad en la entrega.

Las transformaciones que se presentan en la actualidad, tales como: la demanda organizacional, el desarrollo tecnológico y la globalización, requieren que las empresas se adapten y respondan rápidamente ante las exigencias que se les presentan; es decir que, se requiere de mayor flexibilidad empresarial y aplicación de diversos proyectos que favorezcan a su consecución. Esto sin dejar de lado al factor más importante en el desarrollo de cualquier organización, que es el factor humano.

Partiendo de esta idea, Ibarra (2005) apunta que la inversión y formación de recursos humanos, junto a otros factores como el desarrollo tecnológico y reorganización de procesos de producción, constituyen factores clave para el mejoramiento de calidad y competitividad de una empresa. Asimismo, comenta que estas transformaciones, generan una alta exigencia, respecto a la velocidad de cambio y

adaptación a transformaciones organizativas de producción y a los cambios tecnológicos, por lo cual se requiere una readaptación continua de los sistemas de educación y capacitación de recursos humanos, con el objeto de adaptarse a las nuevas condiciones económicas, tecnológicas y sociales.

Sin embargo, la capacitación y la formación han sufrido de diversas problemáticas en México, ya que se considera que no hay una correspondencia entre lo que se aprende en las escuelas y las necesidades en las organizaciones, lo cual dificulta la movilidad laboral. Este autor menciona que, el sistema de capacitación únicamente provee a las personas licencias, diplomas, certificados y títulos que no son congruentes con la preparación real de los individuos y las exigencias de las organizaciones, dando un peso importante únicamente a la *credencialización*.

Esta situación se presenta como consecuencia de tener una capacitación basada en la oferta, que implica realizar únicamente actividades rutinarias y repetitivas, contrario a la realización de transformaciones y readaptación constante, como en el caso de la capacitación basada en la demanda, otro aspecto es la gran incompatibilidad entre la formación de las instituciones y las necesidades de la organización, así como la gran rigidez en los programas de formación y capacitación, además del poco reconocimiento de la experiencia laboral. (Centro Interamericano sobre la Investigación y Documentación sobre la Formación Profesional-Organización Internacional del Trabajo-CINTERFOR-OIT (2006).

Luego entonces, la idea de que la educación era considerada en un plano secundario, las actividades realizadas en una empresa basada en la oferta eran repetitivas y rutinarias, por lo que no se requería de una capacitación continua, sino por el contrario limitada.

Ibarra (2005) comenta que en las empresas basadas en la demanda, en donde se exige una gran aportación intelectual, creativa e innovadora, es necesario considerar la formación y la capacitación de recursos humanos, como elementos centrales en el desarrollo productivo y competitivo, lo cual, a su vez, favorece en la movilidad del personal dentro del ámbito laboral. Menciona también que, dentro de una empresa se presentan exigencias de capacitación hacia fuera de ésta, lo cual implica que la

capacitación sea considerada como un proceso continuo, integral y de calidad, de acuerdo al desarrollo tecnológico y social.

Asimismo, se presentan exigencias de capacitación hacia dentro de la empresa, las cuales requieren mayor importancia, ya que es básica para el crecimiento productivo y competitivo, lo anterior sucede gracias a que este proceso tiene cabida en todas las áreas de la empresa, así como en el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Aunado a esto, en vista de que la capacitación favorece al desarrollo productivo y social, es importante que se le considere como un proceso continuo y fundamental; por ello resulta necesario realizar diversas transformaciones, tales como:

- Organización y financiamiento.
- Adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades de cambio.
- Elevar calidad y pertinencia de los programas.
- Mejora de la vinculación de la capacitación respecto a las transformaciones que se realicen.

Se considera importante fortalecer la educación básica para lograr que haya una continuidad entre este tipo de formación, la profesional y la laboral; con el objeto de evitar que se genere un salto entre la educación básica y la laboral, lo cual desencadena, a su vez, que el personal esté menos preparado y que por lo tanto, sea menos competitivo.

Por esta situación; las transformaciones en la capacitación no se consideran únicamente, como necesidad de un solo país, sino que es producto de un cambio global que abarca tanto a economías en vías de desarrollo, como aquellas que ya están desarrolladas en países como Canadá, Reino Unido, Francia y Australia; las transformaciones mencionadas con anterioridad se han aplicado en estos países desde hace más de 30 años.

En los países ya mencionados se han realizado reformas en la educación y capacitación, con la finalidad de incrementar el nivel de escolaridad de la población; así

como desarrollar la calificación de fuerzas de trabajo que permitan un desarrollo productivo y competitivo de forma internacional.

### **2.3.2 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**

Ruiz y Moreno (2006) mencionan que el Tratado de Libre Comercio, es un acuerdo económico, cuyo nombre original es North American Free Trade Agreement (NAFTA) o Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que establece la supresión anual de los aranceles (impuesto aduanero aplicado por el gobierno sobre importación y exportación), así como la eliminación de barreras a inversión internacional.

Es importante mencionar que, según este autor, el TLCAN establece que se debe excluir a los productos de los países no miembros del área de libre comercio. Respecto al área de libre comercio, los países participantes mantienen sus respectivas políticas comerciales frente a terceros. Lo cual a su vez, plantea la necesidad de conocer acerca de la triangulación, que consiste en que los países que no forman parte del área de libre comercio exportan sus productos por medio de países si participantes y de esta manera evitar restricciones o barreras comerciales.

Según la Secretaría de Economía (2009), el TLCAN fue firmado con Canadá, Estados Unidos y México, el 17 de diciembre de 1992 y entró en vigor el primero de enero de 1994; se realizó en presencia del Ministro Canadiense Brian Mulraney, el Presidente de México Carlos Salinas y el Presidente de Estados Unidos George Bush.

Sin embargo, se manifestaron algunas preocupaciones, ya que a los grupos ecologistas les preocupaba el descontrol sobre la contaminación. Por otra parte, en Estados Unidos muchas personas temían perder su trabajo debido al traslado de fábricas Estadounidenses a México; en donde la mano de obra es más barata y las leyes respecto al cuidado del ambiente y sobre los derechos laborales que tienen poca rigidez.

Además de ello, la influencia de factores de la economía mundial, tales como: la demanda organizacional, el desarrollo tecnológico y la globalización generaron que se aprobaran tres tratados sobre temas medioambientales y laborales, los cuales se dirigen

específicamente al mejoramiento de la educación, con el objeto de alcanzar una mayor productividad y competitividad en las empresas.

Por esto, Álvarez y Pérez (2005) señalan que en el marco del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), se tomó la decisión de implantar el sistema de educación y certificación basada en normas de competencia laboral.

#### **2.4 Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC)**

Como se mencionó anteriormente, la necesidad de reestructurar y modernizar la formación y la capacitación surge por diversos cambios generados en la economía mundial, así como por la necesidad de adaptación a las diversas transformaciones, lo cual supone flexibilizar los procesos de las organizaciones; por lo tanto, estos cambios son de necesidad tanto de países desarrollados, como de los que se encuentran en vía de desarrollo. Por esto es que se han aplicado proyectos basados en competencias laborales.

Al respecto, Álvarez y Pérez (2005) comentan que el sistema de competencias laborales en México se ha desarrollado en dos áreas; la educativa y laboral, mismas que a su vez se encuentran interrelacionadas.

Por lo anterior, Ibarra (2005) apunta que se realizaron grandes investigaciones y consultas en el sector productivo a lo largo de dos años; asimismo se diagnosticaron situaciones de educación tecnológica y capacitación, también se complementó la información recabada con análisis realizados de las experiencias de otros países que han implementado modelos semejantes.

Según el CINTERFOR-OIT (2006) esto arrojó diversos datos interesantes, relacionados con el hecho de que existe deficiente preparación de los trabajadores, los programas de capacitación son poco relevantes y por lo tanto, la calidad de la capacitación es deficiente.



Relacionado con esto, Ibarra (2005) refiere que por las investigaciones realizadas, se identificó que en México, respecto al tema de la capacitación, existen problemas como los siguientes:

- De forma inicial, se considera que existe una desvinculación entre el diseño y aplicación de la capacitación con relación a las verdaderas necesidades dentro de una empresa.
- Se presenta una fragmentación y poca coordinación entre los programas que se establecen.
- La capacitación es impartida por especialidades, por lo que se considera que ésta no se imparte de forma integral, sino segmentada considerando los perfiles ocupacionales que se modifican constantemente.
- Hay rigidez en los programas de capacitación, lo cual provoca que se capacite a las personas acorde a los programas previamente establecidos y no de acuerdo a los conocimientos que las personas requieren.
- Este autor considera que en la actualidad no se reconoce la experiencia laboral; cuando las personas no obtienen los conocimientos necesarios de programas de capacitación para desempeñar adecuadamente determinado puesto, busca obtenerlos por medio de la experiencia en la ejecución de su trabajo. Sin embargo, esa experiencia obtenida fuera de un área de capacitación no siempre es considerada para puestos laborales. La misma situación se presenta cuando se imparten cursos a las personas que laboran en una empresa, y como resultado se entregan constancias que son valoradas únicamente por esa empresa y no por otras, por lo que cuando se intenta acceder a otra organización no existen documentos que sustenten los conocimientos y experiencia laboral.

Lo antes mencionado, genera que no se tenga información veraz respecto a las habilidades y conocimientos de las personas, ésta situación influye que los reclutadores soliciten a personal que provenga de determinadas instituciones educativas, al considerar que éstas están mejor preparadas para las actividades laborales, así como también favorece a incrementar comportamientos discriminatorios.

Aunado con el hecho de que según Báez (2000), es necesario hacer frente a las transformaciones que se presentan en las organizaciones, adoptando procesos más flexibles y proponiendo proyectos que se adapten a los cambios constantes. Por lo anterior, el gobierno puso en marcha los trabajos para el desarrollo del Proyecto de Modernización de Educación Tecnológica y de la Capacitación (PMETyC).

A esto se suma Ibarra (2005) señalando que la necesidad de establecer sistemas de normalización y certificación de competencia laboral en México surgió de un proyecto educativo que incorpora aspectos tecnológicos y relacionados con la modernización de la capacitación, al cual se le denominó Proyecto de Modernización de Educación Tecnológica y de la Capacitación, (PMETyC). Este proyecto fue iniciado por la Secretaría de Educación pública (SEP), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y con la participación del sector obrero y empresarial en Septiembre de 1993.

Cabe mencionar que Ibarra (2005) comenta que esta reforma fue propuesta por el Doctor Ernesto Zedillo, que en ese momento fungía como Secretario de Educación para la Reforma Integral de la Educación en México.

Ahora bien, Ibarra (2005) indica que la propuesta del PMETyC está sustentada en cuatro objetivos:

- Modernización de la educación básica que incluye la federalización de la misma, planes y programas de educación, así como la revaloración de trabajo magisterial.
- Reformas de educación tecnológica.
- Reformas de Educación Superior y Postgrado para alcanzar el nivel de excelencia en recursos humanos a este nivel.
- Reformas relacionadas con servicios de capacitación para elevar la eficiencia, calidad y pertinencia, de acuerdo a las necesidades educativas y empresariales.

Es importante destacar que Samperio (2003) sostiene que para el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente, el PMETyC estableció cuatro componentes dirigidos al cumplimiento de los puntos anteriores (tabla 2.4).

COMPONENTES DEL PMETYC	
A	Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).
B	Transformación de oferta de educación y capacitación (SEP).
C	Estímulos a la demanda de capacitación y certificación de competencias. (STPS).
D	Información, evaluación, estudios e investigaciones. (CONOCER, SEP, STPS).

Tabla 2.4. Componentes del PMETyC. Fuente: CINTERFOR-OIT (2006).

Este proyecto tiene cuatro componentes; de los cuales, dos de estos están a cargo del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Respecto al primer componente, el CINTERFOR-OIT (2006) explica que después de dos años de haberse propuesto el PMETyC, el 2 de agosto de 1995, el Presidente de la República Ernesto Zedillo instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), que es la base para la operación del proyecto y que tiene a su cargo el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencias laborales (SCCL).

Ahora bien, en lo que respecta al CONOCER, el CINTERFOR-OIT (2006) establece que ésta es una organización con participación tripartita del sector social, empresarial y público, responsable de la operación y desarrollo del Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (SNCL). Tiene la finalidad de generar un auto desarrollo continuo de las personas por medio de la promoción de competencias laborales certificadas. El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), se conforma por seis representantes del sector empresarial, seis integrantes del sector social, cinco del obrero, una persona del sector agropecuario y seis del sector público. Este organismo se encarga de la planificación, operación, fomento y actualización del SNCL y del SCCL de México.

El CINTERFOR-OIT (2006) también indica que el CONOCER tiene diversas características, tales como:

- Es un sistema basado en resultados y enfocado en la demanda.

- Permite facilitar la coordinación institucional.
- Plantea la concordancia entre necesidades y capacitación.
- Proporciona información veraz y oportuna, respecto a lo que los individuos saben hacer en un ámbito de trabajo determinado.
- Presenta mayor posibilidad de adaptación y actualización, sin que esto signifique realizar modificaciones generales, ya que está conformada por diversos módulos. Por esto, se considera con gran flexibilidad para aplicarse en poblaciones heterogéneas.
- Considera a la capacitación como un proceso a largo plazo que debe abarcar toda la vida productiva de los individuos, lo cual facilita la acumulación e integración de conocimientos.
- Transforma la capacitación en módulos, basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), para que sea flexible y que permita a las personas capacitarse de acuerdo a sus necesidades específicas.

En relación con lo anterior, el CONOCER tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar las condiciones de empleabilidad, de trabajo y desarrollo de la población, incorporando los SNCCL a los programas educativos y de capacitación en coordinación con el sector educativo, de trabajo y empresarial.
- Fortalecer y promover la competitividad de la economía nacional a partir de la certificación de competencias laborales de la fuerza de trabajo, en coordinación con la STPS.
- Proyectar y posicionar al CONOCER en el ámbito laboral, social, nacional e internacional.
- Consolidar institucionalmente al CONOCER para el cumplimiento de su misión.

En específico, Ibarra (2005) menciona que para el cumplimiento de los objetivos que el CONOCER se ha planteado, se han seguido tres fases de desarrollo:

- La primera, tiene que ver con la transformación estructural a largo plazo, ésta se encarga de la definición e interrogación de normas de competencia laboral, además de establecer el sistema de certificación que tendrá como base a los

comités de normalización, por lo cual, en ésta se requiere de una participación activa y de gran rigidez.

- La segunda etapa (dirigida a resultados), consiste en que las instituciones de formación y capacitación se encarguen de llevar a cabo pruebas piloto, mismas que están encabezadas por CONALEP, de acuerdo a esto, en septiembre de 1997 se empezaron a impartir 8 carreras en 11 planteles basadas en normas de competencia laboral, así sucedió en CECATIS y CBTIS, los resultados de estas experiencias permitieron valorar los riesgos de la oferta de capacitación así como también establecer un conjunto de NTCL, para que sean valoradas por el CONOCER.
- En lo que respecta a la tercera etapa, se ha estado impulsando la cultura de la capacitación a partir de programas de STPS que permiten incrementar la capacitación y dar cuenta de los beneficios de ésta. Por ello se han creado programas de 6000 becas para las instituciones que llevan a cabo las pruebas piloto DGTI, CONALEP, CECATI, también se han apoyado, económicamente, a empresas para el diseño de normas y adaptación de formas y/o estrategias de capacitación, para realizar vinculación con instituciones educativas.

Una vez contemplado lo anterior, el CINTERFOR-OIT (2006) afirma que las personas que desean certificarse deberán identificar la norma en la que desean ser evaluados; se les informa acerca de los requisitos para acreditarla, posteriormente las personas deciden la forma en la que desea adquirir la competencia, a partir de esto la persona verifica su progreso hasta el momento en el que cumpla con la norma y desee examinarse. Esta evaluación proporciona información al solicitante respecto a su progreso, y al instructor le sirve de retroalimentación.

#### **2.4.1 Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL)**

Como ya se ha dicho, el Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL), forma parte del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, al respecto, Ibarra (2005) comenta que el SNCL tiene como propósito lograr que el

sector productivo, con apoyo del Gobierno Federal, definan y establezcan las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) por rama de actividad o grupo ocupacional.

El CONOCER (2009c) considera que el Sistema Normalizado de Competencias Laborales, establece un conjunto de procesos y procedimientos que regulan el desarrollo, validación y difusión de la NTCL, tiene como objeto principal la promoción de creación de normas en donde se especifica la forma en la que los empleados deben desempeñarse.

En cuanto a esto, Báez (2000) expresa que este sistema tiene a su cargo promoción de la construcción de NTCL, en las diferentes áreas de servicios y productivas.

Dicho Sistema de Normalización de Competencias Laborales está integrado según el CONOCER (2009c) por:

- a. Comités de Normalización de Competencia laboral, los cuales son definidos por el CONOCER (2009a), como:

“Un grupo de empleadores (empresas, organismos e instituciones) y trabajadores, reconocidos por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER, que funja como la instancia responsable para analizar, identificar y proponer el desarrollo de Normas Técnicas de Competencia Laboral NTCL e Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral IECL relativas al sector, rama o actividad productiva a que pertenezcan” P.6.

Es importante señalar, que según Ibarra (2005) los comités de normalización se conforman por empresarios y trabajadores en sectores que son representativos de las áreas laborales, éstas con apoyo del CONOCER tienen las funciones de:

- Generar y elaborar NTCL con base en las necesidades actuales del medio laboral.
- Promover y proponer el establecimiento de NTCL conforme sean requeridas.
- Impulsar la difusión, uso y aplicación de las NTCL.

- Documentar las experiencias de normalización, con el fin de dar seguimiento y actualización a las NTCL.
  - Dirigir y orientar reformas para asegurar la calidad, pertinencia y equidad; además de garantizar la transferibilidad de las normas.
- b. Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). Según el CONOCER (2009a) es un documento que se establece y aprueba por dicho consejo y que además, plantea las reglas, directrices o características para actividades específicas con el objeto de establecer los desempeños, productos y conocimientos críticos que permitan lograr la obtención de resultados óptimos en las funciones laborales.
- c. Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (IECL) correspondientes a las NTCL. Estos son definidos por el CONOCER como un documento referido a una NTCL, en el que se establecen los mecanismos que permiten determinar si una persona es competente o todavía no, con relación a una o varias funciones productivas y cuyas características son la validez y la confiabilidad.
- d. La Base Nacional de NTCL (BNNTCL)
- e. La Base de IECL (BIECL)
- f. Manuales de procesos y procedimientos, y guías técnicas, los cuales tienen la finalidad de apoyar y proporcionar los lineamientos y procedimientos metodológicos para la normalización de competencias laborales.

#### **2.4.2 Sistema de Certificación de Competencias Laborales (SCCL)**

Otro componente del CONOCER es el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), el cual según Ibarra (2005), tiene como función establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente de la forma en la que se adquirieron; únicamente se solicita que cumplan con las NTCL.

Al respecto, Báez (2000) comenta que el SCCL tiene como función establecer mecanismos de certificación que den claridad y certeza sobre las competencias laborales de trabajadores y de las personas interesadas en certificar su competencia.

Asimismo, señala que el SCCL, tiene las características de:

- Enfocarse en la demanda y por ende, basarse en los resultados.
- Presenta veracidad en el proceso, que permite agilizar trámites y facilita la movilidad del personal.
- Facilitar la implementación de programas flexibles que respondan a las necesidades de las organizaciones y de las poblaciones.
- Permite incrementar las oportunidades de superación personal y laboral.

Dicho Sistema está integrado por:

- a. Organismo Certificador (OC). Son todas las instituciones, asociaciones y organismos acreditados por el CONOCER para realizar la certificación de la competencia laboral de la personas con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral. (CONOCER, 2009d).

Es importante señalar que estos organismos, también se encargan de acreditar Centros de Evaluación (CE) y a Evaluadores Independientes (EI).

Confirmando la información anterior, el Instituto Panamericano de Capacitación, (2006) indica que los OC son los encargados de acreditar a los organismos evaluadores, así como de garantizar la calidad de sus procedimientos de evaluación.

Prosigue señalando que los OC tienen como funciones:

- Garantizar que en la certificación se observe el cumplimiento estricto del conjunto de la NTCL establecidas, para las cuales han sido acreditados, de tal forma que los individuos puedan ser certificados, ya sea por unidad o calificación de competencia laboral.
- Acreditar CE y EI para realizar la evaluación de competencia laboral y su verificación interna. La formalización de la acreditación de CE y EI se



realizará a través del instrumento jurídico que permita el acuerdo de voluntades entre estos. Dicho instrumento jurídico debe mencionar de manera explícita por lo menos los siguientes compromisos:

- Recoger, registrar y remitir a un grupo de dictamen muestras significativas de los reportes de verificación externa e interna de la evaluación realizada a los individuos candidatos a certificar su competencia laboral.
- Desarrollar la función de verificación externa de los procesos de verificación interna y de evaluación de candidatos a certificar su competencia laboral.
- Asegurar que el personal que realice la función de verificación externa del OC demuestre su competencia en esas funciones y obtengan la certificación correspondiente.
- Certificar la competencia laboral garantizando que el individuo evaluado es competente en una o varias unidades o calificaciones de competencia laboral.

El proceso de acreditación de un OC se fragmenta en tres etapas.

<b>PRIMERA ETAPA</b>	<b>SEGUNDA ETAPA</b>	<b>TERCERA ETAPA</b>
Orientación a los solicitantes, revisión y análisis de documentación.	Supervisión física y documental, elaboración de reporte y formulación del dictamen.	Acreditación inicial, firma de un contrato y entrega de cédula de acreditación.

Tabla 2.5. Etapas del proceso de acreditación de un OC. Fuente: PROLCI (2008).

- b. Centro de Evaluación (CE). Es la persona moral acreditada por un OC y autorizada por el CONOCER para evaluar, con fines de certificación, la competencia laboral con base en una determinada NTCL.
- c. Evaluador Independiente (EI). Es la persona física acreditada por un OC y autorizada por el CONOCER para evaluar, con fines de certificación, la competencia laboral.

- d. Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).
- e. Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (IECL).
- f. Procesos y procedimientos críticos para la operación del sistema.
- g. Programas de formación y actualización para el personal directivo y técnico.
- h. Evaluadores de la Competencia laboral y Verificadores Externos e Internos.

Asimismo, Espinosa (2004) afirma que el SCCL tiene como base para la ejecución de sus actividades los siguientes objetivos:

- Reconocer de manera formal las competencias de los empleados, independientemente de la forma en la que fueron adquiridas, ya sea por medio de la capacitación o por la experiencia propia.
- Facilitar la adquisición y el desarrollo de diversas habilidades que permitan a las personas lograr la adaptación, así como desempeñarse eficazmente en diversos niveles y contextos.
- Crear planes de capacitación que respondan a las necesidades de las empresas.
- Favorecer la acumulación de conocimientos, habilidades y destrezas.
- Generar oportunidades de formación y capacitación continua e integral.
- Facilitar la transferencia de competencias laborales que favorezcan al desarrollo productivo y competitivo.
- Agilizar y decrementar los costos relativos a la administración de recursos humanos.
- Apoyar a empresas para detectar necesidades de capacitación.
- Proporcionar información respecto a las competencias laborales de las personas para promover la toma de decisiones, así como disminuir situaciones de discriminación al alcanzar mayor transparencia en diversos procesos y facilitar la movilidad del personal.

## 2.5 Proceso de Normalización de Competencias Laborales

Ahora bien, de acuerdo con la importancia de la normalización, es necesario comentar que la norma es definida según Soluja (2005), como una expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales que se han identificado previamente, ésta constituye un patrón de comparación que permite la identificación de competencias requeridas para determinadas actividades laborales.

Relacionado con esto, en México se establecen las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), mismas que según Báez (2000) “se conforman por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que hacen a las personas competentes en determinadas funciones laborales y reconoce diversos niveles de complejidad”. Pp. 81.

Dichas normas son definidas por el CONOCER (2009a), como:

“Un documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que sirve como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas y que describe, en términos de resultados, el estándar o patrón de desempeño eficiente de una función laboral”. Pp. 3

Por lo tanto, la NTCL expresa:

- Lo que la persona *debe* ser capaz de hacer (Qué).
- La forma en que puede *juzgarse* si lo que hizo está bien hecho (Cómo).
- Bajo qué *condiciones* la persona tiene que demostrar su aptitud (Contexto).

En resumen, resulta evidente que las normas definen las expectativas de desempeño en el lugar de trabajo, además de precisar habilidades y destrezas para satisfacerla. Además, es necesario señalar que en México no se intentan construir innumerables normas, sino establecer unas de tipo general que se transfieran a las más básicas. Por esto, una norma de competencia se asocia con comportamientos y conocimientos relacionados con determinados tipos de tareas, atributos generales que faciliten el desempeño del individuo y atributos específicos que permitan el manejo de distintas

situaciones y contingencias. De esta forma, las normas de competencia están conformadas por tres aspectos esenciales:

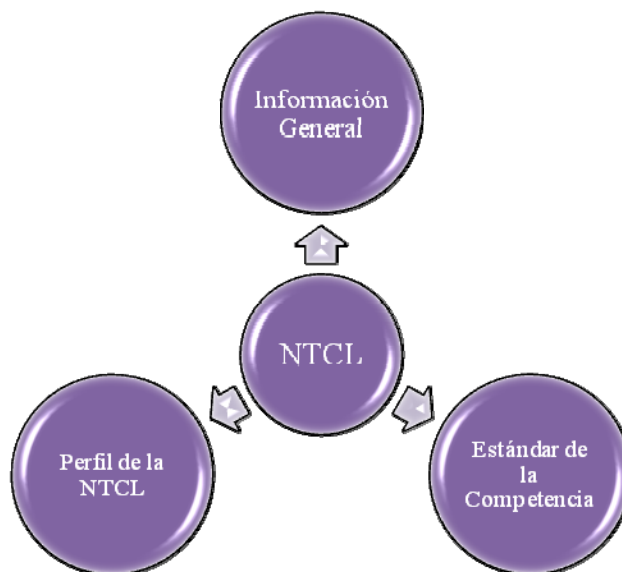


Figura 2.2. Aspectos que conforman la NTCL. Fuente: CONOCER (2009a), PROLCI (2008).

- La **información general** es aquella que contextualiza la descripción estándar de la competencia laboral (título, fecha de ubicación y de aprobación, nivel de competencia, Comité de Normalización de Competencia Laboral que la desarrolló).
- El **perfil de la NTCL**, representa gráficamente la forma en la que se organizan las funciones elementales que integran la o las funciones laborales referidas a la NTCL, incluye especificaciones tales como: funciones elementales, nombre de la NTCL y de las unidades respectivas. Al respecto se puede decir que cuando la NTCL se refiere a una función laboral se integra por una unidad de competencia, cuando son dos o más funciones compartidas por un grupo de personas, se integra por dos o más unidades. Ahora bien, las **unidades de competencia** son una agrupación de funciones productivas que se identifican en el análisis funcional. Dichas unidades están compuestas por elementos de competencia (nivel mínimo, función que puede realizar una persona). Asimismo, Fletcher (2004) comenta que cada unidad posee las siguientes características:
  - Tiene el tamaño y alcance suficiente para ser reconocida por un patrón y tener la credibilidad como un logro por sí sola.

- Se expresa en un lenguaje preciso y consistente con el uso normal dentro de la función ocupacional.
  - Refleja una función en vez de una tarea.
  - Contiene normas (elementos, criterios de desempeño, declaración de rango) que tienen una relación clara y lógica entre sí.
  - Representa una actividad que puede realizar una persona.
  - Se combina lógicamente con otras unidades con el objeto de reflejar una imagen completa de las funciones laborales.
- Los *estándares de competencia laboral* son descritos por medio del desarrollo de cada uno de los elementos de competencia, por lo cual indican el qué y el cómo esperados del desempeño laboral. Estos se conforman por elementos, criterios de desempeño, evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento, campos de aplicación, respuesta ante situaciones emergentes, prácticas inadmisibles, actitudes/hábitos/valores y glosario. (CINTERFOR-OIT 2006).

El CINTERFOR-OIT (2006) apunta que los *elementos de competencia* son las funciones que pueden ser realizadas por las personas y la descripción de la actividad para realizarse en determinados ámbitos de ocupación. Por lo anterior, los elementos de competencia se refieren a los resultados o comportamientos, que los empleados deben demostrar.

Al respecto, Ibarra (2005) sostiene que los elementos de competencias son partes constitutivas de una unidad de competencia que corresponde a una función productiva individualizada, expresando lo que una persona debe ser capaz de hacer en su trabajo.

Los elementos de competencia se complementan con los criterios de desempeño, entre otros aspectos que se mencionarán a continuación.

Los *criterios de desempeño* son una descripción de lineamientos para garantizar la calidad de los resultados obtenidos en el desempeño laboral, por lo tanto deben referirse a los principales aspectos de la competencia; lo cual permite

conocer si el trabajo es o aún no competente y respecto a si las actividades realizadas están bien hechas.

En otro orden de ideas el CINTERFOR-OIT (2006) indica que las *evidencias de desempeño*, son descripciones sobre condiciones que permiten inferir si el desempeño fue efectivamente logrado. Estas evidencias pueden ser directas al observar las técnicas utilizadas en la ejecución de la competencia y también pueden ser basadas en resultados o productos, en las cuales se consideran pruebas tangibles y observables del desempeño.

Las *evidencias de conocimiento*, hacen referencia la posesión individual de un conjunto de conocimientos, principios y habilidades que constituyen un punto de partida para un desempeño eficaz. Existen diversos tipos y niveles de conocimiento a evaluar, por lo cual se presentan enseguida junto con su descripción.

TIPO DE CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Hechos</b>	Lugares, personajes, símbolos, valores, cantidades, fechas, nombres.
<b>Conceptos</b>	Definiciones, atributos, variables explicativas.
<b>Principios/reglas</b>	Formulas, relaciones causa- efecto, teorías, leyes.
<b>Procedimientos</b>	Patrones de respuesta, secuencias de pasos, modelos, entre otros.

Tabla 2.6. Diversos tipos de conocimiento a evaluar. Fuente: CONOCER (2009a).

A su vez, se pueden identificar diversos niveles de conocimiento:

NIVEL	DESCRIPCIÓN
<b>1. Conocimiento</b>	Es la capacidad de recordar información como: eventos, fechas, lugares, etc. Implica el recabado de información sobre hechos de diversa clase, los cuales se pueden evocar a voluntad.
<b>2. Comprensión</b>	Se basa en la capacidad de comprender información, trasladar un conocimiento a nuevos contextos, así como inferir causas y consecuencias. Se refiere a conductas basadas en la interpretación, traducción, resumen, paráfrasis o extrapolación.

<p><b>3. Aplicación</b></p>	<p>Implica la utilización de la información, uso de métodos, conceptos, teorías en situaciones nuevas.</p> <p>Demanda la utilización de abstracciones, tales como: ideas generales, reglas de procedimiento, principios, ideas y teorías que deben recordarse en el momento que sea necesario hacerlo.</p>
<p><b>4. Análisis</b></p>	<p>Implica la identificación de patrones, organización de partes, así como el reconocimiento de significados ocultos.</p> <p>Se puede presentar a manera de análisis de elementos, relaciones y/o principios organizadores.</p>
<p><b>5. Síntesis</b></p>	<p>Contempla la utilización de ideas viejas para generar nuevas, la extrapolación de conocimientos a diversas áreas y la predicción de conclusiones derivadas.</p> <p>Implica el uso de procesos al trabajar con elementos aislados, ordenándolos y combinándolos para la conformación de esquemas o estructuras.</p>
<p><b>6. Evaluación</b></p>	<p>Requiere de la comparación y la discriminación de ideas, la valoración de teorías, así como la verificación de evidencia.</p> <p>Implica la capacidad de formular juicios de carácter cualitativo y/o cuantitativo sobre el valor de materiales y métodos.</p>

Tabla 2.7. Niveles taxonómicos de conocimiento. Fuente: CONOCER (2009a).

Por su parte las ***evidencias por producto***, hacen referencia a objetos tangibles, que son resultado de la actividad competente de la persona, mediante los cuales es posible observar la competencia de la persona con respecto a un elemento de competencia específico.

El ***campo de aplicación***, es una descripción de las circunstancias laborales en las que la persona debe ser capaz de poner en práctica sus competencias. El campo de aplicación incluye: la descripción del ambiente, materiales, maquinas e instrumentos con los que se debe desarrollar el desempeño descrito en los elementos de competencia.

Conforme a la información antes presentada, se puede decir que la NTCL debe incluir los datos que se desagregan en la figura 2.3.

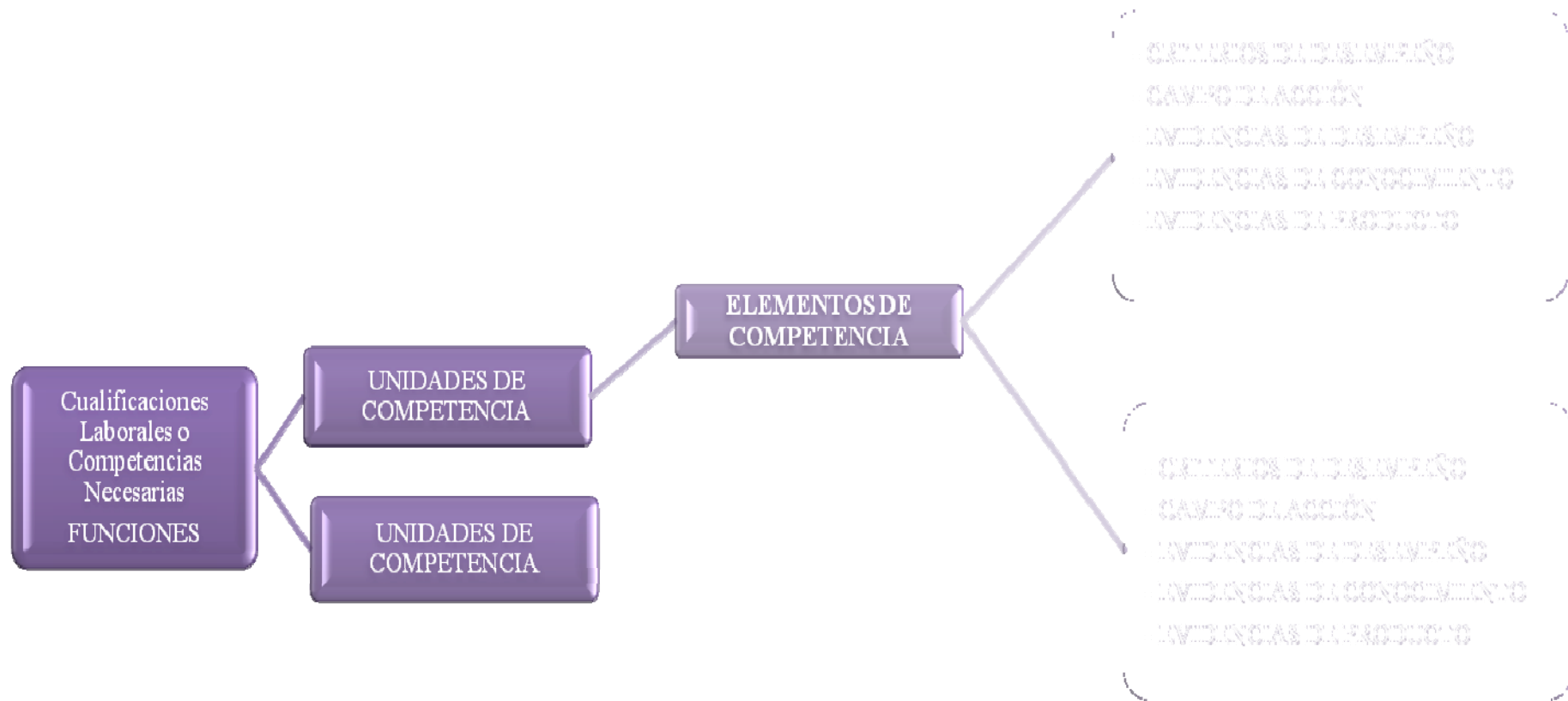


Figura 2.3. Factores que conforman las NTCL y orden de especificación del análisis funcional.

Fuente: Fletcher (2004).



Considerando los elementos antes mencionados, se puede decir que en México las normas se presentan de la siguiente forma:

<b>TÍTULO DE LA UNIDAD:</b> Es la función productiva, una descripción general.			
<b>TÍTULO DEL ELEMENTO:</b> Lo que el trabajador debe ser capaz de hacer.			
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b> Descripción de criterios que se deben cumplir al realizar la actividad laboral, esto ayuda a identificar si el trabajo está bien realizado o no.	<b>EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA LA EVALUACIÓN:</b> Son los resultados tangibles utilizados como evidencias.		
<b>CAMPOS DE APLICACIÓN:</b> Incluye las diferentes circunstancias, en lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	<b>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:</b> Descripción de condiciones que permiten inferir si el desempeño fue efectivamente logrado o no.		
	<table border="1"> <tr> <td><b>DESEMPEÑO DIRECTO:</b> Observaciones de desempeño</td> <td><b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO:</b> Se basa en resultados tangibles como pruebas del desempeño.</td> </tr> </table>	<b>DESEMPEÑO DIRECTO:</b> Observaciones de desempeño	<b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO:</b> Se basa en resultados tangibles como pruebas del desempeño.
	<b>DESEMPEÑO DIRECTO:</b> Observaciones de desempeño	<b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO:</b> Se basa en resultados tangibles como pruebas del desempeño.	
<b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN:</b> Especifica el conocimiento que permite a los empleados lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.			

Figura 2.4. Presentación de formas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

Fuente: CINTERFOR-OIT (2006), Espinosa (2004).

### 2.5.1 Desarrollo de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

Una vez que se han abordado los elementos que conforman la NTCL, es preciso analizar el proceso de su construcción y verificación, el cual se conforma por diversas etapas:

ETAPAS	ACTIVIDADES
<b>Primera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación del Comité de Normalización de Competencia laboral.</li> <li>• Elaboración del mapa funcional.</li> <li>• Integración del Grupo Técnico de expertos en la función laboral.</li> <li>• Identificación de las funciones elementales.</li> </ul>

<b>Segunda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del perfil de la NTCL.</li> <li>• Integración de la información general de la NTCL.</li> <li>• Desarrollo del estándar de la competencia.</li> <li>• Asignación del nivel de competencia.</li> </ul>
<b>Tercera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (IECL).</li> <li>• Elaboración de prueba piloto del IECL.</li> <li>• Ajuste del IECL y del proyecto de la NTCL.</li> </ul>
<b>Cuarta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentar documental del proyecto de la NTCL y del IECL.</li> <li>• Verificación del proyecto de la NTCL y del IECL.</li> </ul>
<b>Quinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de la NTCL a la Base Nacional de Normas Técnicas de Competencia Laboral (BNNTCL).</li> </ul>
<b>Sexta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de la aplicación del IECL y determinación de validez o necesidad de ajustes.</li> </ul>

Tabla 2.8. Etapas de Normalización de la Competencia Laboral. Fuente: CONOCER (2009a).

Como se puede observar en la primera etapa de la tabla anterior, un paso esencial es la elaboración del mapa funcional conforme a las funciones determinadas y al grupo de expertos en éstas.

Como se mencionó con anterioridad, el establecimiento de normas de competencia laboral, puede partir de diversas metodologías como el *análisis funcional*, desarrollo de currículo DACUM, SCID, AMOD, mismos que ya se mencionaron.

En México se aplica el análisis funcional, el cual, según Soluja (2005) va desde lo general a lo particular para identificar las relaciones que se presentan entre funciones, unidades de competencia y elementos de competencia, es la base para la construcción de normas de competencia.

Es decir, que a cada función corresponde un proceso que es la integración de actividades necesarias para la ejecución y alcance del producto; estos procesos se agrupan dando lugar a procedimientos. Indica que de forma inicial se establecen objetivos clave por sector de actividad, posteriormente se establecen los modelos laborales clave, unidades de competencia y elementos de competencia, es importante señalar que además de incluir las unidades y elementos de competencia, es necesario describir el ámbito laboral y los criterios de desempeño.

Asimismo, el CINTERFOR-OIT (2006) comenta que el análisis funcional consiste en desmenuzar sucesivamente las funciones productivas hasta llegar a las funciones de cada persona, a lo cual se le denomina elemento de competencia. Generando con esto las competencias que se estandarizan y serán normas de competencia. Partiendo del establecimiento de propósitos clave de la organización y preguntándose ¿Qué es necesario hacer para que esto se logre? Este propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector. Y puede aplicarse en diferentes niveles, sectores ocupacionales, varias ocupaciones o sólo una.

Prosiguiendo con el análisis funcional, Fletcher (2004) señala que esta metodología puede emplearse sola o con otras; el proceso se divide en seis etapas, en las cuatro iniciales se consideran las áreas fundamentales de trabajo o bien los propósitos clave de la empresa, tal como se presenta a continuación:

- a. En la primera fase se complementa el diagrama ocupacional; el primer paso es identificar las diversas funciones ocupacionales en la organización. Es importante considerar algunas prioridades que dependen de algunos factores:
  - Instrucciones de alta dirección.
  - Desarrollo de normas dentro de la organización.
  - Número de empleados dentro de cada área ocupacional.
- b. La segunda etapa consiste en la identificación de grupos expertos; una vez realizado el diagrama ocupacional, se identifican a los miembros de un grupo de trabajo experto para cada puesto, considerando su experiencia total en actividades de cada área.

- c. El tercer paso del proceso es informar a los grupos expertos; posteriormente se establecen los propósitos y los resultados propuestos. Es importante considerar los siguientes aspectos:
- El propósito de la actividad es desarrollar normas basadas en competencia y no sistemas de capacitación o formas de evaluación.
  - Las normas a desarrollar reflejan los resultados de las actividades en el trabajo.
  - El proceso de análisis funcional es repetitivo y flexible, por lo cual, existe la posibilidad de que los expertos realicen los cambios necesarios.
  - Las normas deben cubrir la totalidad de las áreas laborales, cada categoría debe ser distinta al resto, así como también, deben reflejar lo que realmente sucede en el lugar de trabajo.
- d. La cuarta etapa es determinar el propósito fundamental de la organización y función ocupacional; una vez que se ha proporcionado la información anterior al grupo, se inicia el análisis funcional. Se define el propósito fundamental de la organización, lo cual permite que las normas establecidas reflejen los objetivos organizacionales y no sólo parámetros de desempeño. Se trata de realizar una definición funcional de la organización, así mismo es importante incluir la misión.

Ahora bien, el CONOCER (2010b) explica que el resultado del análisis funcional se presenta en un mapa funcional o bien un árbol de funciones (figura 2.5).

El siguiente esquema es una representación gráfica del análisis, en el que de forma inicial se establece el propósito clave y hacia la derecha se descomponen las funciones consecutivas hasta llegar a los elementos de competencia.

De acuerdo a esto, si se lee el mapa de izquierda a derecha, se analizará ¿Qué hay que hacer y cómo hacerlo? En cambio si es observado de derecha a izquierda se entenderá ¿Para qué hacerlo?

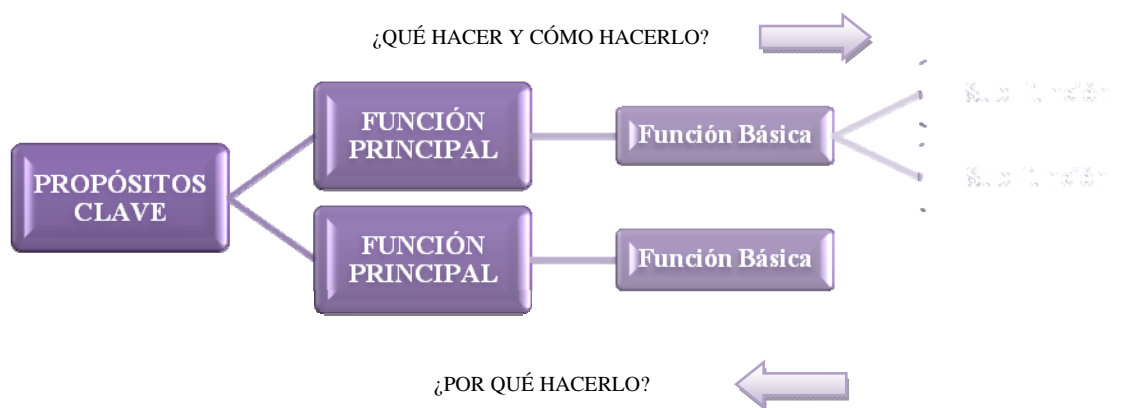


Figura 2.5. Árbol de funciones, factor clave en el análisis funcional.

Fuente: CINTERFOR-OIT (2006).

Una vez que se ha obtenido la información de las funciones laborales y se ha representado gráficamente en el mapa funcional, es posible proseguir con la etapa dos del proceso, en la cual se contemplan los aspectos que conforman la NTCL y que se presentaron en la figura 2.3.

De acuerdo con dicha imagen, enseguida se presentan los lineamientos más importantes para la elaboración de la norma de competencia:

- a. **Perfil de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL):** como ya se comentó en éste se incluyen datos relacionados con las funciones laborales, el nombre de la norma y de las unidades que la integran.

Ahora bien, para la conformación del perfil se deben seguir los pasos que enseguida se presentan:

- Realizar especificaciones en torno a la población que es objeto de la NTCL.
- Determinar la función laboral que se incluirá en la NTCL, la cual es correspondiente a la que desempeña la población objetivo.
- Realizar una integración de las funciones elementales que corresponden al mapa funcional elaborado. Es importante mencionar que cada unidad de competencia debe hacer referencia al menos a dos sub-funciones para dar origen a los elementos de competencia.

- Redactar el nombre de la NTCL, el cual debe expresar en su totalidad a la(s) unidad (es) de competencia. Lo antes mencionado se debe llevar a cabo conforme a la siguiente estructura:

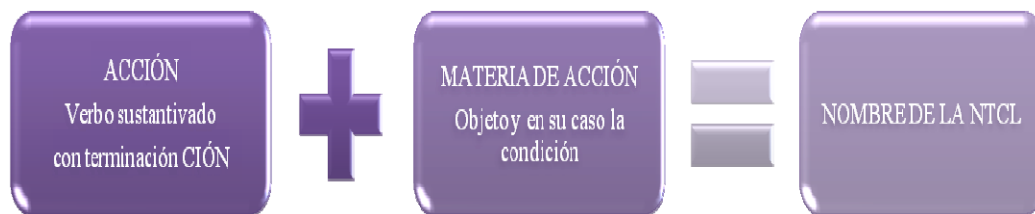


Figura 2.6. Estructura gramatical del título de la NTCL. Fuente: CONOCER (2009a)

- b. **Información general:** como ya se había señalado, es aquella que contextualiza la descripción de la competencia laboral y se basa en los siguientes puntos:

INFORMACIÓN GENERAL	INFORMACIÓN GENERAL
<b>Código</b>	
<b>Título</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especifica información de la NTCL, tal como se elaboró en el perfil.</li> </ul>
<b>Propósito de la NTCL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información general y breve del contenido de la NTCL.</li> <li>• Especifica la fecha de actualización de las normas.</li> </ul>
<b>Fecha de aprobación por el CONOCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta sección se especifica el día, mes y año en el que se aprueba la NTCL por el CONOCER.</li> </ul>
<b>Nivel de competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece el nivel de competencia conforme al grado de variedad, autonomía, responsabilidad y dificultad de la NTCL.</li> </ul>
<b>Comité de Normalización de Competencia Laboral que la desarrolló.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del Comité que desarrolló la NTCL.</li> </ul>
<b>Clasificación según el SCIAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa datos como: sector, subsector, rama, sub-rama y clase.</li> </ul>

Tabla 2.9. Información general de la NTCL. Fuente: CONOCER (2009a).

c. **Estándar de la competencia:** se integra por los elementos, criterios de desempeño, evidencias de desempeño, producto y conocimientos, entre otros que enseguida se explicarán:

- Como se mencionó antes, los **elementos de competencia** se refieren a los comportamientos y resultados que una persona debe realizar. El CINTERFOR-OIT (2006) indica que los elementos de competencia se redactan siguiendo la regla de iniciar con el verbo en infinitivo (terminación ar, er, ir), continuando con la descripción del objeto sobre el que se realiza la acción y al final incluir la condición para la realización de la acción.



Figura 2.7. Estructura gramatical de los elementos de competencia.

Fuente: CONOCER (1998).

- Los **criterios de desempeño** determinan que las actividades laborales de la persona sean consideradas como competentes, al expresar los resultados que se consideren contribuyentes y significativos. Al respecto, Fletcher (2004) explica que cada criterio inicia con el resultado y sigue con cualidades del mismo, para definirlos es útil basarse en algunas preguntas:

- ¿Cuáles son los resultados fundamentales (deseados) de esta actividad (elemento)?
- ¿Cuáles son las cualidades fundamentales de estos resultados?
- ¿Qué aspectos de la organización son críticos para el desempeño competente?

Además de esto, según el CONOCER (1998) los criterios de desempeño deben conservar la siguiente estructura:



Figura 2.8. Estructura gramatical de los criterios de desempeño. Fuente: CONOCER (2009a).

- Otro factor importante dentro de la NTCL son las **evidencias de desempeño**, los cuales requieren la ejecución de las acciones que permiten observar de manera directa la competencia con relación al elemento. Las evidencias por desempeño se redactan con la estructura presentada en las figuras 2.9 y 2.10.

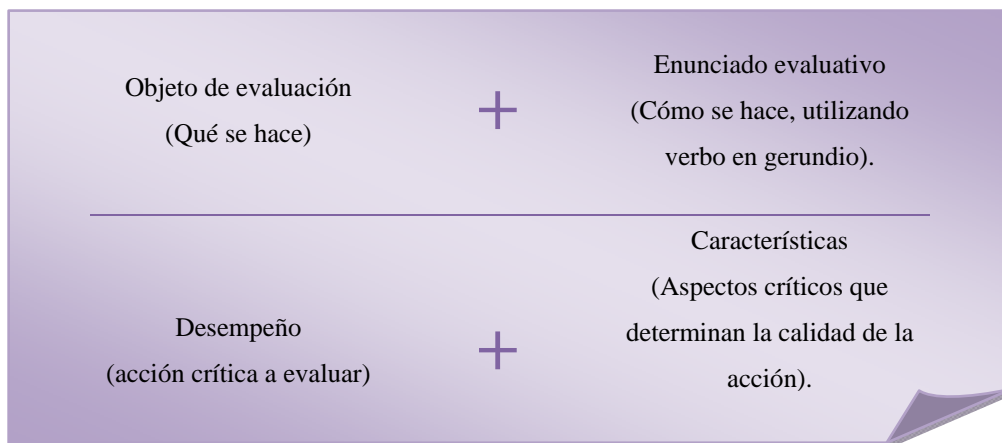


Figura 2.9. Distribución general de las evidencias de desempeño.

Fuente: CONOCER (2009a).

También se puede hacer uso de la siguiente estructura gramatical:



Figura 2.10. Estructura gramatical de las evidencias de desempeño. Fuente: CONOCER (2009a).

- Por su parte las **evidencias de conocimiento** hacen referencia al manejo de conceptos, teorías y/o principios que sustentan el desempeño de la persona. La expresión de los conocimientos se redacta con el orden que se presenta a continuación:



Figura 2.11. Estructura general de las evidencias de conocimiento.

Fuente: CONOCER (2009a).



- Según el CONOCER (1998), las **evidencias por producto** hacen referencia a los objetos tangibles que son resultado de una actividad realizada competentemente. Dicho criterio debe elaborarse conforme a la información de las figuras 2.12 y 2.13.

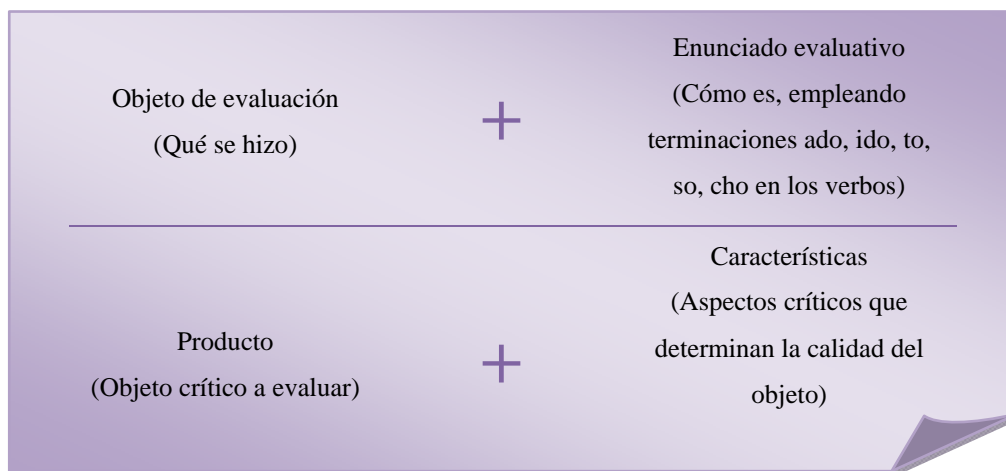


Figura 2.12. Estructura general de evidencias de producto. Fuente: CONOCER (2009a).



Figura 2.13. Estructura general de las evidencias por producto. Fuente: CONOCER (2009a).

- Las **respuestas ante situaciones emergentes**, son las acciones que se esperan de una persona competente al presentarse algún tipo de contingencia durante la ejecución de actividades laborales inherentes al elemento de competencia. La acción oportuna puede prevenir daños a la integridad física de las personas, equipo y asegurar la obtención de los resultados esperados.

Dichas respuestas son establecidas dentro de la norma, de acuerdo a las situaciones que pueden presentarse con mayor probabilidad, para esto se recomienda contemplar los aspectos de la tabla 2.10.

---

## RESPUESTAS ANTE SITUACIONES EMERGENTES

---

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

**Situaciones emergentes:** se redactan las contingencias que tienen más alto grado de probabilidad de presentarse y que puedan poner en riesgo a las personas, materiales o resultados, además es necesario que dichos comportamientos sean susceptibles de observación durante la evaluación de competencias.

**Respuestas esperadas:** se anotan las acciones que la persona competente debe presentar ante las situaciones antes descritas.

---

Tabla 2.10. Aspectos que conforman las respuestas a situaciones esperadas y emergentes.

Fuente: PROLCI (2008).

- Otro punto importante son las **prácticas inadmisibles**, las cuales se refieren a los desempeños que no deben presentarse, ya que pueden ser causa de daño a terceros, al equipo o incluso, intervenir con los resultados esperados conforme al elemento. Es indispensable señalar que la presentación de prácticas inadmisibles durante el desempeño, es causa suficiente para declarar a una persona como “Todavía No Competente”. Estas prácticas deben conformarse conforme a la información de la tabla 2.11.

---

## PRÁCTICAS INADMISIBLES

---

La persona demuestra su competencia al no presentar las siguientes:

**Prácticas inadmisibles durante el desempeño laboral:** en esta sección se redactan las prácticas que tengan alto grado de probabilidad de ocurrencia y que estén relacionadas con el elemento de competencia, además deben ser susceptibles de observación durante la evaluación de competencia laboral.

---

Tabla 2.11. Aspectos a considerar durante el establecimiento de las prácticas inadecuadas.

Fuente: PROLCI (2008).

- Asimismo, debe tomarse en consideración el **glosario** que no es otra cosa, más que la definición de términos que pueden resultar extraños por su grado de complejidad, nivel académico, cultural y/o variaciones regionales. La

elaboración del glosario puede llevarse a cabo conforme a la estructura de la tabla posterior.

TÉRMINO	DESCRIPCIÓN
Organizar los conceptos en orden alfabético.	Se redacta brevemente el significado o definición de los términos.

Tabla 2.12 Criterios específicos para la redacción del glosario de la NTCL.

Fuente: CONOCER (2009a)

- Al finalizar la NTCL, es necesario realizar la *asignación del nivel de competencia*, que como ya se había mencionado es un indicador muy importante de las características de la función laboral, para ello los integrantes del Grupo Técnico deben asignar un puntaje relativo a las siguientes variables por cada unidad de competencia que integra la norma:

- Variedad: se refiere a la proporción entre el grado de ejecución de actividades rutinarias con respecto a las impredecibles. Para determinar el grado de variedad, cada integrante del Grupo Técnico debe asignar una puntuación conforme a las siguientes especificaciones:

VARIEDAD	
Descripción	Peso Relativo
Sólo actividades Rutinarias	1
+ Rutinarias - Impredecibles	2
Rutinarias = Impredecibles	3
- Rutinarias + Impredecibles	4
Sólo actividades Impredecibles.	5

Tabla 2.13. Criterios de variedad para la asignación del nivel de competencia de la NTCL.

Fuente: CONOCER (2009a).

- Autonomía: es el grado de independencia que se tiene al desempeñar las funciones laborales, lo cual implica la toma de decisiones, sin la intervención de terceras personas.
- Responsabilidad: detalla el grado de obligación al responder por el trabajo de otras persona, o bien si tiene a su cargo a terceros. Para la asignación de puntos respecto a la autonomía y responsabilidad, el Grupo Técnico debe considerar la información de la tabla posterior:

<b>AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Peso Relativo</b>
<b>Función en la que el desempeño ordinario...</b>	
Depende de las decisiones e instrucciones de superiores.	2
Depende de las instrucciones de un superior y se coordina, para realizar sus actividades, con compañeros de trabajo del mismo nivel.	4
Requiere emitir instrucciones básicas a otros trabajadores subordinados y recibir instrucciones específicas de un superior.	6
Requiere emitir instrucciones específicas a grupos o equipos de trabajo y recibir lineamientos generales de un superior.	8
Requiere emitir lineamientos generales y hacerse responsable de los resultados de las actividades de grupos o equipos de trabajo o, en su caso, de proyectos.	10

Tabla 2.14. Criterios de autonomía y responsabilidad para la asignación del nivel de competencia de la NTCL. Fuente: CONOCER (2009a).

- Dificultad: este criterio se define conforme al tiempo que se requiere de entrenamiento para desempeñar la función laboral en cuestión. Para establecer este aspecto, el Grupo Técnico debe asignar un puntaje conforme a los datos que prosiguen:

<b>DIFICULTAD</b>	
<b>Horas de Entrenamiento</b>	<b>Peso Relativo</b>
Menos de 24	3
25-60	6
61-100	9
101-200	12
Más de 201	15

Tabla 2.15. Criterios de dificultad para la asignación del nivel de competencia de la NTCL.

Fuente: CONOCER (2009a).

Una vez que los integrantes del Grupo Técnico han asignado las puntuaciones antes señaladas, es necesario seleccionar los que se presenten con mayor frecuencia para cada criterio. Posteriormente se realiza la sumatoria de los totales y se ubica el nivel de competencia apoyándose de la tabla de puntuaciones número 2.16.

<b>TABLA DE INTERVALOS Y NIVELES DE COMPETENCIA</b>	
<b>Intervalo</b>	<b>Nivel de Competencia</b>
6-8	1
9-14	2
15-20	3
21-26	4
27-30	5

Tabla 2.16. Intervalos correspondientes a los niveles de competencia de la NTCL.

Fuente: CONOCER (2009a).

Dichos factores son contemplados para ubicar la NTCL dentro de los cinco niveles establecidos por el CONOCER, los cuales fueron presentados con anterioridad.

Ahora bien, como se mencionó con antelación, otra de las fases dentro del proceso de normalización es la elaboración de los instrumentos de evaluación correspondientes a

la NTCL, debido a la trascendencia de este proceso es que se abordará con mayor detenimiento en el siguiente apartado.

### 2.5.2 Desarrollo de los Instrumentos de Evaluación de la Norma Técnica

Iniciando con el tema, podemos decir que un Instrumento de Evaluación de Competencias laborales (IECL) es un documento referido a una NTCL, en el cual se establecen mecanismos para determinar si una persona es competente o aún no, con relación a funciones productivas y que tienen como característica principal la **validez** (se refiere al grado en el que un instrumento evalúa cada uno de los aspectos requeridos) y la **confiabilidad** (capacidad de un instrumento para generar resultados semejantes, independientemente del momento y la persona que lo aplique).

Asimismo, para realizar dicha evaluación, es posible emplear diversos instrumentos y técnicas; para su elección es importante recordar que estos deben ser pertinentes conforme al tipo de evidencia, abarcar los criterios de desempeño o bien, los conocimientos, actitudes y habilidades requeridos para ejecutar adecuadamente las funciones laborales.

En lo referente a las técnicas, se puede decir que existen:

- **Técnica documental**, ésta se usa fundamentalmente para evaluar evidencias por producto, así como para conocimientos que no puedan ser evaluados por otros medios.
- **Técnica de campo**, es utilizada principalmente en situaciones en las que se requiere de observación directa del(los) comportamiento(s) del candidato; por esto frecuentemente se usa para evaluar evidencias de desempeño.

En lo que respecta a los instrumentos de evaluación, generalmente se emplean:

- Listas de cotejo.
- Guías de observación.
- Cuestionarios.

Independientemente del tipo de instrumento, prácticamente todos deben incluir:

- **Información general para el proceso de evaluación:** dicha información incluye el nombre del evaluador y del candidato, nombre de IECL, fecha de aplicación.
- **Introducción:** incluye una descripción breve de la especificación de la NTCL que se evalúa, así como la población objetivo para la cual fue diseñado.
- **Instrucciones de aplicación:** en ésta se presenta una descripción de la forma en la que debe ser administrado el instrumento, así como la manera de abordar situaciones impredecibles.
- **Tabla de aplicación:** esta parte es considerada el cuerpo del instrumento, ya que se presentan los reactivos (pregunta a contestar, característica a cubrir o acción a realizar) en el orden en el que deben ser aplicados. Además de estos, se establecen las situaciones y contexto de aplicación. Es recomendable registrar las prácticas inadmisibles que se establecen en la NTCL.

PRÁCTICAS INADMISIBLES			
Descripción	Si	No	Observaciones

Figura 2.14. Ejemplo del formato que se emplea para evaluar la presencia o ausencia de las prácticas inadmisibles de la función laboral. Fuente: CONOCER (2009b).

- **Instrucciones para calificación del IECL:** se realiza la especificación del valor de cada uno de los reactivos.
- **Instrucción para la emisión del juicio de competencia:** en esta sección se establecen los criterios para declarar que la persona evaluada es “Competente” o “Todavía No Competente”.

- **Retroalimentación al candidato:** puede ser de utilidad durante el proceso de evaluación, ya que en esta parte se señalan los desempeños o actividades en los que es necesario que la persona mejore.

Una vez que se ha mencionado lo anterior, es importante resaltar que los instrumentos de evaluación, deben seleccionarse conforme al tipo de evidencia, la técnica de evaluación y los criterios a evaluar. Para ello puede resultar de utilidad consultar la tabla 2.17.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN		
Instrumentos de evaluación	Técnicas de evaluación	
	Documental	Campo
Lista de cotejo	X	X
Guías de observación		X
Cuestionarios	X	
Ejercicios prácticos		X

Tabla 2.17. Campos de aplicación de los instrumentos de evaluación. Fuente: CONOCER (2009b).

Incluso, es recomendable que para seleccionar la técnica e instrumentos de evaluación, se tomen en consideración los siguientes puntos:

- Revisar los lineamientos para la evaluación de cada elemento.
- Determinar las técnicas e instrumentos para cada contenido de evaluación. Los reactivos deben englobar toda la información de las evidencias, criterios de desempeño y campo de aplicación.
- Cuando el contenido de la evaluación incluya evidencias de conocimiento, se deben determinar los indicadores correspondientes, para lo cual es necesario identificar los conceptos más representativos, evitando evidentemente, sobrepasar lo estrictamente necesario.
- Revisar los contenidos de evaluación y asegurarse de que:
  - Cubra todos los criterios de desempeño.
  - Se adecuó a una evaluación de desempeño o producto.
  - Considere las evidencias de desempeño.
  - Abarque todos los campos de aplicación.



- Identificar las fuentes de información para la elaboración de los Instrumentos de Evaluación de Competencias Laborales (IECL).

Finalmente, es preciso mencionar que para demostrar la validez y confiabilidad de los IECL, se requiere elaborar una prueba piloto del diseño del instrumento y conforme a los resultados realizar el ajuste correspondiente.

## **2.6 Certificación de Competencias Laborales**

El Instituto Panamericano de Capacitación (2006) sostiene que en México se considera a la certificación como un proceso en el que un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo demuestra ser competente para una función laboral determinada, esto con base en las normas de competencia laboral reconocidas nacionalmente e independientemente de las formas en las que se adquirieron las competencias.

El CINTERFOR-OIT (2006) comenta que la certificación de competencias laborales es un proceso en el que organismos específicos reconocen y certifican que un individuo es competente para determinadas funciones laborales con base a normas establecidas y con reconocimiento nacional.

Por lo tanto, es posible decir que la certificación intenta reconocer las competencias laborales de las personas, de acuerdo a las normas de competencia laboral y alejarse de la concepción de entregar reconocimientos o credenciales por concluir estudios o cursos, sin garantizar que la persona haya adquirido la competencia. Esta certificación puede expedirse por instituciones de formación, pero como consecuencia de haber demostrado competencias necesarias para la certificación.

Es importante señalar que las personas pueden acumular certificados de diversas unidades de competencia (funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados que conforman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada), generando con esto un portafolio de competencias laborales que facilite la movilidad laboral.

Así también, Ibarra (2005) expresa que la certificación debe ser un proceso que se lleve a cabo con estricta rigurosidad y que tiene que relacionarse de forma amplia con las normas técnicas establecidas a nivel nacional, asimismo, para que la certificación ayude al cumplimiento de los objetivos planteados y esto se realice con calidad y transparencia, debe proporcionar información respecto a conocimientos, habilidades y destrezas, cumpliendo con los siguientes criterios:

- ***Voluntaria:*** no se obligará a las personas a certificarse para realizar actividades laborales. Se supone que se planeo que en México la certificación corresponderá a un decisión libre por parte de las personas.
- ***De tercera parte:*** la certificación debe realizarse por organismos particulares que sean independientes y especializados, mismos que deben ser reconocidos por el sector laboral y productivo, además de estar acreditados por el CONOCER; lo antes mencionado con la finalidad de disminuir la influencia de intereses.
- ***Validez universal de la certificación:*** esto con el objeto de aminorar las distinciones y se facilite la toma de decisión en las organizaciones.
- ***Transparencia:*** las personas interesadas en la certificación tienen acceso a las NTCL y a la forma en la que se desarrollan los procedimientos de evaluación, verificación y certificación; lo anterior con el objeto de adquirir credibilidad y evitar barreras artificiales.
- ***Libre acceso:*** se parte de la idea de que cualquier persona es candidata a certificarse, por lo cual Soluja (2005) sostiene que no se establecen restricciones de tiempo, ni se establecen requisitos como estudios formales, edad, raza, sexo o condición social.

Por otra parte, es necesario comentar que Ibarra (2005) refiere que en el proceso de certificación se encuentran involucrados diversos componentes, como: los candidatos a certificarse en primera instancia; en segundo lugar los Centros de Evaluación (CE);

posteriormente el Organismo Certificador (OC) y finalmente el CONOCER que coordina todo el proceso (figura 2.15).

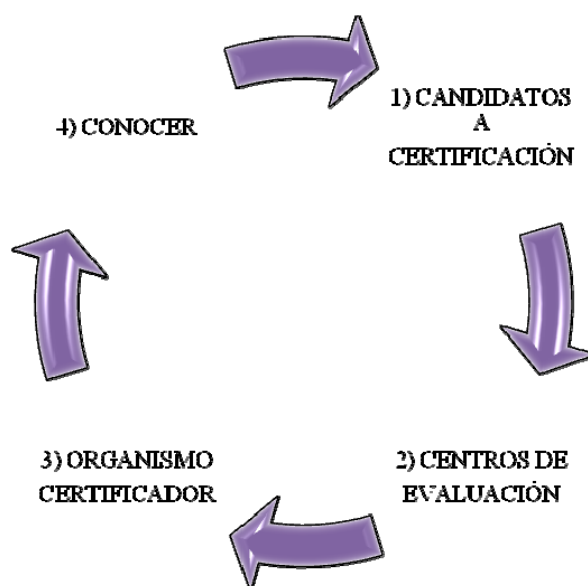


Figura 2.15. Componentes del proceso de certificación. Fuente: Ibarra (2005).

### 2.6.1 Proceso de Certificación de Competencias Laborales

Soluja (2005) menciona que el proceso de certificación hace constar que se han adquirido determinadas competencias laborales y por lo tanto, se han cumplido las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

El proceso de certificación se conforma de diversas etapas, mismas que se mencionarán a continuación:

- Inicialmente el candidato presenta una solicitud ante el OC o al CE acreditado en la norma en la que desea certificarse. Para ello las personas pueden ser canalizadas por diferentes fuentes, tales como: empresa, asociación, sindicato; escuela, CE, el Servicio Nacional de Empleo (SNE) o por el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC).
- En segundo lugar, se registra la solicitud, se envía y el OC la reenvía al CE, en donde se le aplicará un re-diagnóstico para conocer la competencia laboral. El resultado obtenido es de gran importancia para orientar a la persona, respecto a

la evaluación o a la capacitación para que aprenda lo necesario para acreditar la NTCL. De esta forma las evaluaciones realizadas son por parte de Organismos Evaluadores que colaboran con los certificadores.

- En tercer lugar, se encuentra el proceso de evaluación se recopilan evidencias y posteriormente, se comparan con los requerimientos de las NTCL.
- A continuación, ya que se acredita la norma de competencia laboral en cuestión, se otorga el Certificado de Competencia Laboral que está acreditado por el CONOCER, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) y la Secretaría de Educación Pública (SEP). Es importante mencionar que el certificado es un formato único y que tiene validez a nivel nacional; además de que éste reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas con las que las personas cuentan para desempeñar diversas actividades laborales.

Ahora bien, en lo que respecta al proceso de evaluación, Soluja (2005) afirma que el objetivo de la evaluación es recabar información del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, para definir si una persona cumple con las normas específicas de una función laboral determinada.

Asimismo, el CONOCER (2009b) define la evaluación como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo con la finalidad de identificar si es competente o aún no para desempeñar determinadas funciones laborales.

Al respecto, Mertens (1997) sostiene que en la evaluación por competencias, no se realizan comparaciones de un individuo con otro, sino que se considera el desempeño de cada persona en relación con los objetivos establecidos, lo importante es lo que la persona sabe y sabe hacer.

Otro aspecto importante, respecto al proceso de evaluación, es que según Soluja (2005), la evaluación se debe realizar de la forma más objetiva posible, y además basarse en normas de competencia. Los resultados están en función del desempeño de la persona en comparación con las normas establecidas. Para garantizar esta objetividad,

la evaluación debe cumplir con cuatro principios, que son transparencia, objetividad, validez y confiabilidad.

- Grados (2002) menciona que la **transparencia** quiere decir que el proceso de evaluación no debe ocultar información importante o dejarse llevar por preferencias.
- Espinosa (2004) comenta que la **objetividad** debe presentarse en cuanto a que los juicios realizados deben basarse en las evidencias y no realizarse de acuerdo a expectativas.
- Mertens (1997) señala que de acuerdo a la **confiabilidad**, los resultados deben ser los mismos a pesar de que los evaluadores sean diferentes. Este principio estructura el instrumento y asegura que se arrojen los mismos resultados independientemente del momento en que se realiza la evaluación y del personal que la conduzca.
- Mertens (1997) explica que en lo que respecta a la **validez**, el instrumento capta evidencias que se relacionan con las NTCL. De acuerdo a ésta, se deben considerar aspectos como: el hecho de que los evaluadores son consientes de lo que se debe evaluar, la evidencia se relaciona ampliamente con lo que se evalúa, se realizan evaluaciones necesarias que aporten información sobre las competencias laborales.

Prosiguiendo con el tema de la evaluación, Báez (2000) sostiene que el proceso de evaluación tiene tres finalidades que son la diagnóstica, formativa y la de certificación.

En lo que respecta a la **diagnóstica**, este autor sostiene; que se ubica a las personas en el estado en que se encuentran en relación con las NTCL, antes de que se incorpore al proceso de certificación.

La finalidad *formativa*; ofrece a los individuos diferentes opciones de capacitación, en casos de que la persona aún no sea competente; orientándola respecto a los aspectos con los que se necesite cumplir.

La de *certificación*, especifica las fuentes de evidencia que son las estrategias que permitirán la obtención de resultados, tales manifestaciones son:

- Manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo.
- Conocimiento que se tiene respecto a la función laboral.
- Aprendizaje previo en relación con competencia.
- Informes de otros.

Una vez planteados los aspectos básicos de la evaluación, es posible abordar las etapas que conforman este proceso, tales etapas son: plan de evaluación, aplicación de instrumentos de evaluación e integración de portafolios de evidencias y establecimiento de juicios.

El plan de evaluación es realizado por un evaluador experto en la función productiva en cuestión. Se explicita una estrategia de evaluación que será comunicada y discutida. Es importante mencionar que el plan de evaluación proporciona transparencia al proceso.

En la integración de portafolios de evidencias; se pretende integrar evidencias correspondientes de acuerdo a las competencias del candidato, estas evidencias pueden ser directas e indirectas.

Las directas se refieren al propio desempeño del trabajo realizado por la persona a certificar. A su vez, éstas se dividen en las de desempeño, que se basan en la observación de trabajo real o bien con base a los resultados obtenidos.

También se realizan las evaluaciones suplementarias, las cuales se aplican cuando la información obtenida no es suficiente para demostrar alguna competencia.

Las evidencias indirectas, por su parte se recaban por información de terceras personas que han observado las actividades laborales de la persona en cuestión.

Respecto a esto, Grados (2002) explica que la evaluación de desempeño basada en criterios de competencia laboral puede realizarse con apoyo de diversas técnicas, tales como:

- Cuestionarios: se exploran aspectos relacionados con las competencias a través de preguntas orales y escritas.
- Evidencia histórica: son las actividades que el empleado ha realizado fuera y dentro de su trabajo.
- Desempeño en el trabajo: incluye la evaluación de las actividades que el empleado realiza durante el proceso de trabajo.
- Tareas especializadas: constan de pruebas o exámenes de habilidades.

Es indispensable mencionar que la evaluación del desempeño por competencias laborales debe cumplir con las características de transparencia, objetividad, confiabilidad y validez.

Después de recopilar la evidencia, el candidato asesorado por el evaluador, integra la compilación de evidencias para organizar la documentación, registros de competencia y otros materiales que demuestran la experiencia laboral.

En lo referente a la emisión de juicios; que es la última etapa del proceso de evaluación, en ésta se requiere que el evaluador realice una comparación de evidencias contra criterios de desempeño.

La evaluación de competencias laborales considera mecanismos de calidad e imparcialidad, es un proceso que necesita verificarse para garantizar que las evaluaciones comparten una misma interpretación de NTCL.

Las actividades de verificación son de dos tipos:

- **Verificación Interna:** es la revisión y retroalimentación del trabajo de evaluadores para confirmar la decisión tomada acerca de las competencias evaluadas sobre NTCL. Esto lo realiza un Centro de Evaluación (CE) o Evaluador Independiente (EI).
- **Verificación Externa:** se realizan actividades de retroalimentación, orientación de verificadores internos y evaluadores, durante y después de la evaluación. Esto lo realizan los Organismos Certificadores (OC).

Como puede observarse hasta esta parte, el modelo de competencias laborales se introdujo en México con la finalidad de afrontar transformaciones y necesidades económicas, tecnológicas y educativas del país. Se intenta con este modelo vincular el sistema educativo y laboral, con el objeto de que las personas que egresan de las instituciones educativas cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para responder eficientemente a las necesidades y avances tecnológicos de los puestos de trabajo y con esto, generar organizaciones cada vez más competitivas a nivel nacional e internacional, así como disminuir la inversión económica en procesos para mejora del personal.

De esta manera, el modelo de competencias laborales interviene en el desarrollo de actividades que permiten agilizar y eficientar los resultados del personal al interior de las organizaciones, esto mediante la ejecución de actividades tales como: descripción de perfiles de puesto, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y planeación de planes de remuneración, mismos que se abordarán con mayor detenimiento en el siguiente capítulo denominado Administración de Recursos Humanos por Competencias Laborales en México.



### **3. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO**

Como abordó teóricamente en el capítulo anterior, la globalización y el desarrollo tecnológico, han generado una alta competitividad de mercados de bienes y servicios; por lo cual, cada vez es más indispensable incrementar la velocidad de cambio, adaptación y respuesta por parte del personal a las innovaciones y exigencias que se van presentando.

Por esto es que en México, el área de recursos humanos está sufriendo diversas innovaciones, debido a la imperante necesidad de adaptarse a las transformaciones sociales, tecnológicas, científicas; así como del ámbito productivo (Arciniega, 2001).

Como consecuencia de esto, resulta indispensable dejar de lado las actividades repetitivas, dando pauta para la aportación de trabajo intelectual y creativo, con el objeto de adaptarse a las transformaciones en el ámbito económico, científico, tecnológico y social que se presentan actualmente.

Al respecto, Arciniega (2001) explica que la administración por competencias laborales es una alternativa que intenta decrementar la subjetividad en el manejo del personal, por lo que permite una readaptación de los recursos humanos.

Grados (2002) señala que el establecimiento de competencias laborales en la administración de recursos humanos es de gran relevancia, ya que como primer punto se considera que esto proporciona un lenguaje común que permite la clarificación, definición y alcance de objetivos, lo cual a su vez constituye un factor primordial para el logro de objetividad en las diversas actividades de la organización.

Carreón y Saldivar (2000) sostienen que algunos aspectos por los cuales resulta necesaria la implementación de la administración de recursos humanos por competencias laborales dentro de una organización son:

- La velocidad de cambio exige diversas modificaciones en la administración de desempeño.
- Las organizaciones requieren también un nuevo modelo de liderazgo
- Es necesario propiciar una cultura de relaciones maduras en donde el empleado se haga cargo de su desarrollo.
- Los sistemas de recursos humanos basados en competencias representan la reinención de esta práctica.
- Los sistemas de competencias están alineados directamente con la visión y estrategia de la organización.

De esta forma, la inserción de las competencias laborales en el área de administración de recursos humanos contribuye en la readaptación y transformación de la totalidad de actividades que se realizan en ella, ya que la intervención en una sola actividad genera cambios en las demás. Es decir, que permite la ejecución de procesos de selección, contratación, entrenamiento, desarrollo, evaluación y compensación del personal con base en resultados (Arciniega, 2001).

Ejemplo de ello, es el aporte que se da en análisis de puestos, ya que se definen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, por parte de los empleados para alcanzar los objetivos del trabajo. Con lo que se crea una directriz fundamental en las tareas de reclutamiento y selección; posteriormente las competencias ya definidas constituyen un punto de comparación entre las que presenta el personal y las que son necesarias para el cumplimiento de objetivos, realizando evaluaciones de desempeño, lo cual beneficia al rediseño de actividades de capacitación para desarrollar habilidades y conocimientos requeridos.

Ahora bien, al implementar la administración por competencias, es importante considerar que el modelo debe estar en equilibrio con las diferentes estrategias de negocio de las empresas (Arciniega, 2001).

- Estrategia de mercado: consiste en identificar el mercado y proveer valor con clientes que desean el producto.
- Estrategia financiera: proveer capital.

- Estrategia operativa: obtención de costo final más bajo que el de competidores.
- Estrategia humana: posicionar al personal adecuado en los puestos correctos con competencias necesarias en un medio que ayude.

Alles (2006a) indica que la autora francesa Nadine Jolis comentó en su libro (Competentes et competitivite. La Juste alliance, les editions organization, Paris 1998) que no se deben dar a las competencias un valor absoluto, sino relativo, ya que no es posible esperar que la selección por competencias laborales sea una herramienta milagrosa que mejore, corrija y torne eficientes a otras herramientas de recursos humanos.

Implementar un sistema de gestión por competencias, se relaciona con todas las áreas inherentes a ella, como se muestra en la figura 3.1.

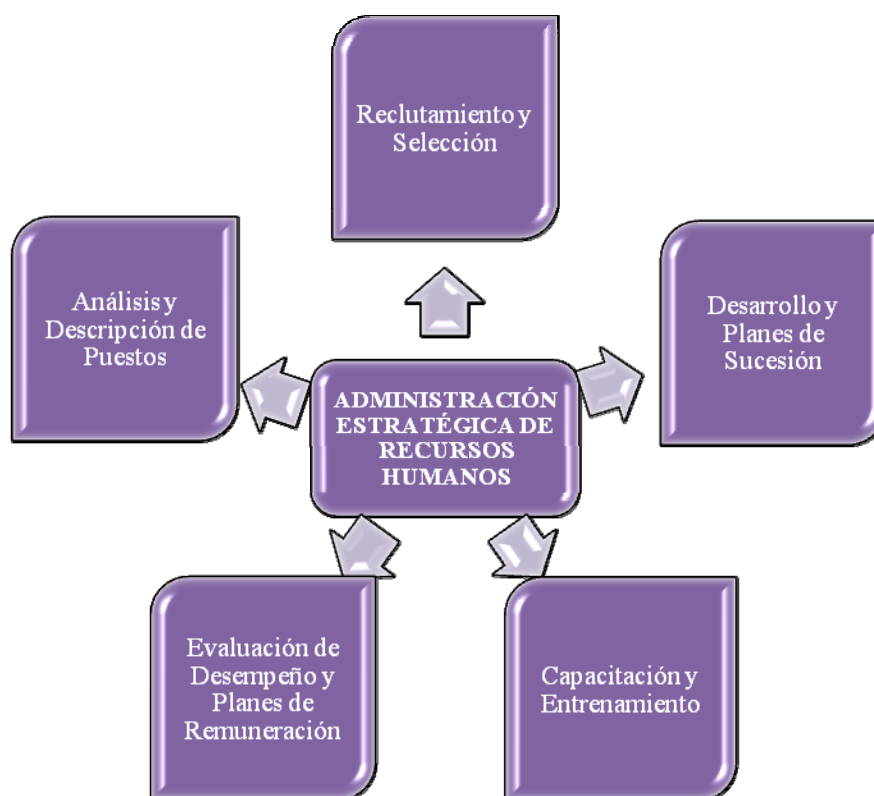


Figura 3.1. Actividades del Departamento de Recursos Humanos en las que intervienen las competencias laborales. Fuente: Alles (2006a).

### **3.1 Funciones del Psicólogo en la Administración de Recursos Humanos por Competencias Laborales**

Como se ha venido comentando, la administración de recursos humanos constituye el punto de partida para la generación de ventajas competitivas dentro de las organizaciones, es por esto que las transformaciones socioeconómicas que se han presentado hasta la actualidad, obligan en gran medida a la actualización de los procesos y actividades que se realizan en dicha área, lo cual requiere de la intervención de especialistas como el psicólogo, el cual posee la formación teórico- metodológica para analizar e intervenir en el comportamiento del personal en determinadas situaciones laborales.

Por otra parte, una de las innovaciones en las organizaciones y específicamente en el área de administración de recursos humanos es la inserción del modelo de Competencias Laborales, el cual ha generado cambios en las diversas actividades que comúnmente realiza el psicólogo dentro de dicha área.

Tocante a esto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) indican que de manera general las funciones que un psicólogo realiza dentro de una organización son: detección, prevención, planeación, intervención e investigación; mismas que son aplicadas en procesos, tales como: elaboración de perfiles de puesto, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño e incluso remuneración. Ahora bien, como se verá a continuación con mayor detenimiento, dichas funciones se aplican en dos vertientes de acción; una de ellas retoma las necesidades que las empresas tienen del personal y por otra parte, se contemplan las competencias laborales que realmente tiene el personal dentro de la organización.

#### **3.1.1 Perfil de Puestos por Competencias Laborales**

Arias (2006) menciona que anteriormente el análisis de puestos dentro de las organizaciones públicas y privadas era bastante efectivo, sin embargo, en la actualidad ha pasado a segundo plano, dando mayor importancia a aspectos burocráticos (administración ineficiente a causa del papeleo, rigidez y formalidades superfluas). Otra limitación del análisis de puestos tradicional es la poca claridad entre las redes y

asociaciones en cada puesto; además de que se dejan de lado aspectos indispensables para lograr un alto desempeño.

Aunado a esto, los retos que actualmente se presentan requieren efectuar diversas transformaciones, que incluyen:

- Agilidad de respuesta por parte de las organizaciones del presente y el mañana para responder con gran rapidez a las circunstancias que se presenten o bien, ante cualquier necesidad.
- Estar a la vanguardia, por lo que se requiere actuar de forma anticipada; planeando y propiciando diversidad de proyectos.
- Mejorar constantemente con el objeto de alcanzar cada vez mayor calidad; esto implica competir no sólo contra otras organizaciones, sino contra sí misma para alcanzar la perfección.
- Impulsar a los recursos humanos, según Bohlander, Snell y Sherman (2001a) esto marca la diferencia competitiva entre las organizaciones, ya que las personas son las proveedoras de creatividad y corazón en el trabajo y por lo tanto, son quienes constituyen la estrategia fundamental en el ámbito laboral.
- Compromiso de los miembros; las empresas u organizaciones presentan grandes mejoras, en la medida que se consigue un contrato psicológico en lugar de un contrato legal, esto se logra con un liderazgo visionario y transformador, así como por comunicación, actuación cotidiana, motivación e interés por parte de los empleados para mejorar continuamente.
- Trabajo en equipo; partiendo de la consideración de que el puesto hace referencia a una estructura estable, difícil de adaptarse a la actualidad.

Respecto a esto, Arias (2006) plantea que una buena opción para responder a estos requerimientos es el perfil de puestos por competencias, ya que considera procesos

primordiales de la organización, sin concentrarse en las jerarquías y a su vez, incorpora los requerimientos mencionados en los puntos anteriores, considerando al trabajo como el resultado de determinadas acciones. Además de esto, Alles (2006b) sostiene que el perfil de puesto es considerado como una parte fundamental para llevar a cabo el proceso de selección y contratación del personal. De acuerdo a la trascendencia de este proceso, es que a continuación se describirá la construcción del mismo conforme al modelo de competencias laborales.

- a. El primer paso para elaborar un perfil por competencias, consiste en identificar los requerimientos y características del puesto, para que posteriormente el psicólogo encargado de esta tarea, se documente respecto a las competencias indispensables para el puesto, las funciones que la persona deberá ejecutar, las áreas con las que se relaciona, superiores, la misión y visión del departamento respectivo y la situación actual del mercado laboral en torno a la factibilidad de identificar los requisitos establecidos por la organización.
- b. El segundo paso, consiste en identificar si el puesto en cuestión es único o tiene otros similares. En el caso en el que haya puestos similares, únicamente se realizan las especificaciones que sean necesarias; sin embargo, cuando el puesto es único se debe dar continuidad al proceso conforme a los siguientes puntos.
- c. El tercer paso radica en formar un comité integrado por varios jefes o supervisores y mejores ocupantes del puesto, así como representantes de la comisión de capacitación, con la finalidad de determinar el mínimo de requerimientos y competencias para el puesto de trabajo. Esta información es importante para que el psicólogo encargado de esta tarea identifique un punto intermedio entre los requerimientos de las organizaciones y los que realmente se encuentran en el mercado laboral.
- d. Enseguida se realiza una entrevista con el ocupante más destacado del puesto, así como con el supervisor respectivo, para:
  - Especificar la edad mínima y máxima aceptable, nacionalidad preferida, domicilio aceptable y no aceptable, estado civil preferente, disponibilidad para

dedicaciones especiales; habilidades de manejo de alguna máquina o automóvil, idiomas requeridos, etcétera.

- Describir las actividades laborales que se realizan, deberes, niveles y grados de responsabilidad en el cargo, lo cual puede ser obtenido de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) con las que cuente la organización para el puesto en cuestión.
- Solicitar información, respecto a la necesidad de contar con determinados certificados educativos para cumplir con el cargo.
- Precisar el tipo y tiempo de experiencia previa que se requiere para ocupar el puesto.
- Es necesario ubicar el puesto en el organigrama, las redes de trabajo y asociaciones, ya que de acuerdo al acelerado desarrollo tecnológico y científico, resulta prácticamente imposible tener destrezas y conocimientos en todas las áreas de trabajo, por lo que es necesario trabajar en equipo estableciendo diversas asociaciones con las ocupaciones de otros puestos; por ello es importante realizar la planeación e interrelación entre puestos, especificando: nombres y niveles de las áreas superiores y que le reportan, así como los datos de aquellas con las que debe interactuar para el cumplimiento de sus deberes.
- Definir las condiciones materiales de trabajo, es decir el equipo y/o maquinaria que deberá manejar, entre otros elementos.
- Delimitar el área geográfica de trabajo, es decir se debe hacer mención si el trabajo se realiza en oficina, en una planta o incluso si será necesario que la persona se movilice por toda la ciudad o en otras ciudades, especificando para este último caso los tiempos de viaje.
- Planificar horarios de trabajo, detallando si son estándar o se debe rolar turno.
- Enunciar las posibilidades y temporalidad para ascender de puesto.

- Determinar junto con supervisores y jefes, los planes de remuneración conforme a al nivel de competencias y actividades que se ejecutan en el puesto, así como las temporalidades revisiones y aumento de sueldo.
- Cuando la empresa se maneja bajo el modelo de competencias laborales, es necesario realizar una relectura a las normas establecidas para cada puesto e identificar las competencias requeridas (conocimientos, habilidades y actitudes), así como verificar que los requisitos no sean excluyentes, ya sea en edad, género, raza, etc. Con la ayuda de las normas de competencia laboral, el proceso se simplifica notoriamente.
- Fijar las áreas de resultado que no son otra cosa, más que las evidencias de producto y de desempeño que debe mostrar el personal en su área de trabajo. Asimismo, es necesario establecer las prácticas inadmisibles en el puesto (comportamientos prohibidos y peligrosos). Dicha información también puede ser retomada de las normas de competencia.

Cuando se ha obtenido la información anterior, es posible dar una estructura formal al perfil de puestos por competencias (Anexos 1-2).

De forma posterior, es imprescindible la aprobación del perfil de puestos por competencias por parte de los integrantes del comité y específicamente por los jefes de área. Una vez que ha sido aceptado, es posible realizar de forma más ágil otros procesos, tales como los que se señalan enseguida y que abordaremos a lo largo de este capítulo (Palomo, 2006).

- **Reclutamiento y selección:** el perfil de puestos por competencias permite el diseño y desarrollo de estrategias para reclutar y seleccionar personal a la medida de las necesidades del puesto.
- **Planificación y desarrollo de formación:** la descripción contenida en el perfil de puesto ayuda a identificar las competencias con las que deben cumplir los integrantes de una organización, lo cual facilita determinar las necesidades de



capacitación, establecer objetivos y finalmente desarrollar programas de formación que permitan la consecución de competencias.

- ***Establecimiento de planes de carrera:*** favorece el establecimiento de las rutas lógicas que permitan la movilidad o ascensos del personal dentro de la organización, conforme el empleado se vaya ajustando a las competencias requeridas en el puesto verticalmente superior.
- ***Evaluación de rendimiento:*** en vista de que el perfil de puesto, establece los requerimientos y competencias de una determinada posición dentro de la organización, facilita a su vez la evaluación del cumplimiento de dichos estándares.
- ***Valoración de puestos:*** permite identificar la contribución de cada puesto de trabajo sobre los resultados de la organización.
- ***Establecimiento de planes salariales:*** conforme a la evaluación del rendimiento de cada empleado y a la valoración de puestos, es posible establecer los planes de remuneración más adecuados.

Como se puede observar, son diversos los beneficios del establecimiento del perfil de puestos por competencias, ya que es considerado el punto de partida para la planificación de recursos humanos y tiene la finalidad de obtener y mantener en el personal las competencias laborales requeridas por la organización.

### **3.1.2 Reclutamiento**

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) cuando se presentan vacantes en las organizaciones como consecuencia de reescisión de contrato, despidos o bien por el ascenso o transferencia de personal dentro de una organización, el psicólogo encargado del área debe realizar actividades de reclutamiento y selección de personal.

Con respecto al reclutamiento, estos autores sostienen que éste es un proceso de búsqueda dentro y fuera de la organización, con el objeto de llenar vacantes.

Alles (2006a) afirma que el reclutamiento es la convocatoria de los candidatos, en otras palabras es un conjunto de procedimientos que se orientan a atraer e identificar candidatos que sean potencialmente capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En el proceso de reclutamiento basado en competencias laborales, es importante realizar acciones de aquellas que sean necesarias de acuerdo con la descripción del perfil de puesto.

Ahora bien, el reclutamiento puede realizarse de acuerdo a fuentes internas y externas. En lo que respecta a la fuente interna, se recluta al personal que ya labora en la organización. Se buscan a personas que cumplan con las competencias requeridas o que puedan llegar a satisfacerlas con ayuda del entrenamiento correspondiente. Para este tipo de reclutamiento se debe:

- Realizar colocación de avisos de empleo en carteleras u otros medios internos.
- Contar con inventarios del personal, en donde se identifiquen sus competencias.
- Realizar planificación de reemplazos y sucesiones.

Ahora bien, como resultado del reclutamiento interno se pueden generar diversos cambios en la estructura organizacional, tales como los que se presentan enseguida:

- ***Cambios ascendentes:*** se presentan cuando los empleados que ya se han desempeñado durante un tiempo en un puesto determinado, presentan las competencias necesarias para ejecutar eficientemente un puesto superior.
- ***Cambios horizontales:*** se basa en el traslado de un empleado a un puesto diferente, aunque dentro de la misma categoría.
- ***Cambios descendentes:*** ocurren cuando la organización determina que el empleado no cumple adecuadamente con las actividades de su puesto,

desaparece la posición, o bien, simplemente es necesaria la reestructuración del organigrama.

Por su parte, Según Hellriegel et al. (2006) señalan que para llegar al reclutamiento externo se toma en consideración, el análisis interno. En el reclutamiento externo se considera el mercado en general. El recurso más tradicional es la colocación de anuncios, mismos que deben estar redactados de forma clara y directa, tratando al máximo de evitar expresiones no profesionales. El anuncio proyecta la imagen de la organización, de ahí la importancia de su organización y presentación. En el caso de que el anuncio sea realizado en la organización, es necesario incluir el nombre de la empresa y el tipo de la misma; sin embargo, en el caso de que el anuncio se realice por una consultoría, únicamente se anota en el anuncio el tipo de empresa y requisitos, sin incluir el nombre de la misma, ya que la consultora será la representante.

Lo antes señalado obedece al hecho de que las personas interesadas en anuncios, requieren saber a quién responder, de lo contrario no lo harán. Alles (2006a) indica que se deben redactar características de aspectos relevantes del puesto: responsabilidades, ubicación, disposición para viajar, etc. Además, incluir requisitos excluyentes y no excluyentes; indicación de lo que se ofrece (desarrollo de carrera, buen salario), identificación final a donde responden, lugar al que se debe presentar, plazo de recepción para solicitud, entre otros requisitos, tal como se muestra en la figura 3.2.

Antes de enviar los anuncios a los medios de comunicación es importante considerar:

- Evitar publicaciones en fines de semana largos.
- Identificar un medio de publicación económicamente eficaz.
- Uso eficaz del espacio.
- Elegir el medio de mayor certeza respecto a posibles resultados.
- Considerar presupuesto para publicación de anuncios y mercado al cual se dirigen.

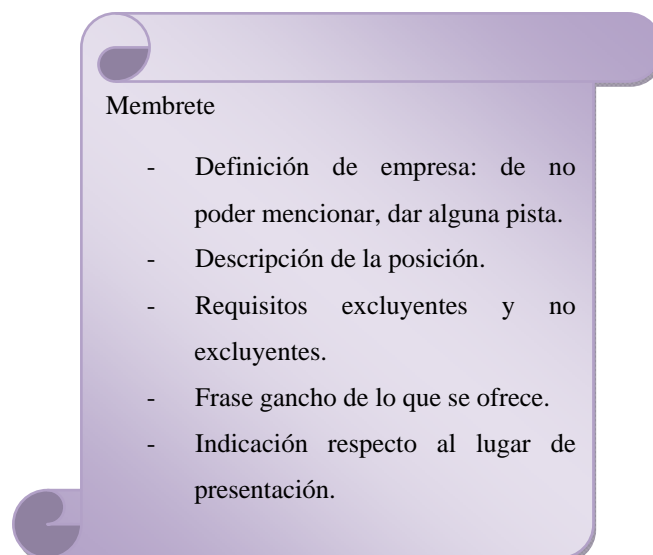


Figura 3.2. Aspectos a incluir en anuncio para reclutamiento externo.

Fuente: Alles (2006a).

En resumen, en la contratación interna se debe definir el perfil completo del candidato, mientras que en la externa es necesario armar la publicación con la información de la organización, contenido del trabajo, título, aspiraciones y tipo de repuesta requerida.

### 3.1.3 Selección

La selección es una actividad de clasificación, donde se escogen a aquellas personas que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido con la finalidad de satisfacer las necesidades de la organización y del perfil (Alles, 2006a).

Por su parte, Hellriegel et al. (2006) sostienen que el proceso de selección, consiste en llevar a cabo una toma de decisión, respecto a cuál de las personas reclutadas es mejor para un puesto determinado; para ello es necesario considerar las competencias de los candidatos.

Asimismo, Richino (2000a) comenta que la selección es una actividad que requiere conocimiento y comprensión de las necesidades de la empresa y el contexto en el que se encuentran, además de personal capacitado para tal efecto.

En torno a este último punto, se sabe que el psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana. En lo que respecta a la tarea de selección dentro de una organización, este profesionalista debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto, así como realizar una lectura diagnóstica y pronostica de los candidatos posibles.

Al respecto, Bargsted (s.f.) refiere que en años anteriores, las herramientas empleadas para la selección de personal medían la inteligencia o la personalidad.

Sin embargo, según este autor, a principios de los años 70's el Dr. David McClelland afirmó que tenía más sentido examinar las competencias, es decir, cada una de las características personales que generan un desempeño de excelencia en un puesto determinado.

Como ya se abordó en capítulos anteriores, existen diversos elementos que componen a las competencias y éstos se desarrollan de diferente forma en cada persona, por esto es que el resultado depende del modo en que se desarrollan y se combinan dichos elementos. Por lo cual, la exploración de los elementos no debe realizarse por el estudio aislado de los componentes, sino desde el comportamiento observable.

Alles (2006a) afirma que es importante valorar a la persona desde la descripción del puesto hasta la gestión por competencias; ya que para ocupar un puesto las personas deben poseer un conjunto de competencias y por lo tanto, se deben utilizar nuevas técnicas para evaluar, ya que cuando se trata de valorar conocimientos, el trabajo es relativamente sencillo; sin embargo en la evaluación de conductas, el proceso se complica, lo cual sucede en empresas que trabajan por competencias, por lo que es necesario entrevistar y seleccionar por competencias. Es importante señalar que la evaluación psicológica tradicional y la realizada por competencias laborales no son excluyentes entre sí, ya que en un proceso de selección se pueden aplicar ambas, lo cual es lo ideal (figura 3.3).

Por esto, resulta de gran importancia considerar diversos elementos fundamentales en el proceso:

- **Descripción del puesto por competencias:** éste proporciona información respecto a responsabilidades del puesto, de acuerdo a su ubicación en la estructura de la organización; asimismo establece el perfil del ocupante en habilidades, conocimientos y experiencia.
- **Currículo vitae:** el cual provee información personal y profesional del candidato.
- **Cuestionarios:** son una fuente de información básica de los candidatos, experiencia laboral y algunos conocimientos.
- **Entrevista de eventos conductuales:** su codificación es básica y distintiva en el modelo de competencias laborales, ya que se centra en la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes aplicados en la resolución de problemas u otras circunstancias previas (Bargsted, s.f.).



Figura 3.3. Representación gráfica del proceso de selección por competencias. Fuente: Alles (2006a).

Al respecto, Hellriegel et al. (2006) destacan que las competencias son estudiadas por indicadores externos, por lo cual, estos se identifican a partir de diversas herramientas para realizar tareas de selección, considerando competencias laborales, entre las que se ubican: currículum, estudios de casos (assessment) evaluaciones psicológicas, pruebas técnicas (simulaciones) y principalmente por entrevista de eventos conductuales.

a. ***Currículos:*** Hellriegel et al. sostienen que deben ser claros, concisos, fáciles de entender y de leer; asimismo deben incluir los siguientes puntos:

- Información personal
- Objetivos profesionales
- Nivel de estudios que incluya promedio y estudios complementarios
- Experiencia laboral
- Descripción de competencias
- Datos personales para comprobación de referencias

Muchas compañías tienen formatos predeterminados de forma electrónica o impresa, también es importante que las referencias aportadas sean verificadas con el objeto de evitar datos falsos.

b. ***Estudio de Casos (Assessment):*** según Palomo (2006) esta técnica aplicada a la selección no se puede aplicar de forma indiscriminada, el personal a cargo de la selección debe decidir el momento adecuado para aplicar la herramienta. Ésta se puede utilizar en la búsqueda de jóvenes profesionales o no, en pocos casos es utilizada en personas con trayectoria relevante.

El assessment center, es una prueba técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades. En las pruebas situacionales conocidas como de naturaleza conductual se enfrenta a los candidatos a la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del puesto para el que son seleccionados. Generalmente son una serie de problemas a resolver a la vida práctica con escenarios de actuación realistas, donde se brinda al candidato paquetes de información variada que debe gestionar hasta tomar decisiones que conduzcan a la resolución de conflictos de interés o esclarecimiento de problemas planteados.

En este tipo de pruebas, el psicólogo se enfrenta a las personas de forma real o simulada a situaciones parecidas a las que deberá resolver de forma real en ejecución de tareas en el puesto de trabajo.

Para la construcción de éstas, no es suficiente con reproducir situaciones de la vida cotidiana, ya que deben reunir una estructura y contenido determinados, además de que su aplicación debe ser sistemática, de acuerdo a reglas que deben cumplirse.

- c. **Pruebas psicológicas:** Hellriegel et al. (2006) consideran que durante el proceso de selección, estas pruebas no son de carácter obligatorio, a excepción de casos en los que se identifiquen estados patológicos en los candidatos o en caso de que estén incapacitados para desempeñar correctamente el puesto de trabajo.

En los demás casos, las pruebas se consideran un elemento informativo y como fuente de hipótesis para contrastar con el resto de la información derivada de los procesos de selección subsecuentes.

El informe de la evaluación psicológica se cotejará con el perfil requerido, dicha valoración incluye:

- Entrevista psicológica
- Test psicométricos
- Test proyectivos, gráficos o verbales

Generalmente se aplica una batería estándar, de acuerdo a las características que se pretende identificar, éste tipo de evaluación consta de tres elementos.

- Personales
- Intelectuales
- Sociales- laborales

Es importante que los recursos técnicos empleados sean aplicados por psicólogos entrenados en los test a utilizar.

El proceso de selección es un proceso conformado por una serie de pasos, que incluye una o dos entrevistas y antes de ellas un análisis de la historia del candidato, en algún punto del proceso se administra la evaluación psicológica.



La evaluación debe estar integrada en el proceso con el objeto que ayude a la decisión final. La duración del proceso puede variar, ya que algunos pueden tardar un día y otros demorarse hasta tres días o más por cada candidato. Es importante mencionar que entre más largo sea el proceso, también será el incremento de costos. Existe gran variedad de pruebas situacionales, las cuales dependen de las necesidades de la organización, creatividad del experto y puesto en cuestión.

- Juegos de negocios
- Entrevistas simuladas
- Ejercicios para su análisis

d. **Pruebas de desempeño:** en éstas se pide a la persona que ejecute tareas laborales. Alles (2006a) apunta que este tipo de evaluación tiene como fin último realizar una comprobación de destrezas técnicas y habilidad para poner en práctica conocimientos teóricos, así como experiencias que posee el candidato.

Las pruebas de desempeño se pueden realizar al inicio o a la mitad del proceso de selección, a través de:

- Exámenes escritos
- Exámenes escritos a libro abierto (útiles para evaluación de profesionales, en lo que se plantean casos concretos a resolver).
- Exámenes escritos domiciliarios, en estos se presenta el caso y se devuelve.
- Cuestionarios estructurados.
- Entrevistas abiertas sobre temas técnicos.
- Pruebas de conocimientos específicos y de simulaciones de ejecución en el área laboral.
- Evaluaciones de idiomas a través de entrevistas

e. **Entrevista por competencias (Eventos conductuales):** ésta da al psicólogo la posibilidad de mirar con lupa al entrevistado, lo cual es una parte indispensable del proceso de selección (Alles, 2006a).

Palomo (2006) comenta que es un elemento fundamental de identificación de competencias en la selección de personal, ya que tiene como objetivo identificar la presencia o ausencia de competencias profesionales de los candidatos basándose en hechos concretos ocurridos en el pasado. De esta forma, este tipo de entrevista se diferencia de la tradicional, en que se centra en ejemplos conductuales que describe el candidato sobre hechos ocurridos en su vida laboral y personal. Existen dos tipos de entrevista para eventos conductuales (competencias laborales):

- **Estructurada y focalizada:** Bargsted (s.f.) señala que en ésta se parte de un modelo de competencias y se trata de identificar si éstas se presentan o no. Al respecto, Hellriegel et al. (2006) afirman que en este tipo de entrevista se cuestiona al candidato, para que demuestre como actuaría en determinadas situaciones que podrían presentarse durante el desempeño del puesto. Tiene algunas particularidades:
  - Es estructurada y focalizada.
  - Su objetivo es reunir información lo más exacta posible, respecto del desempeño, además que el entrevistado no saca conclusiones sobre lo que necesita responder, ya que se le conduce para que proporcione información real.
  - El entrevistador no puede hacer deducciones, por lo que tiene que buscar evidencias concretas de conductas que den cuenta de la presencia o no de la competencia.
  - Por lo antes mencionado la estructura es crítica para evitar subjetividad.
  - Analiza lo que la realmente *es, sabe y hace*.
  - Determina factores a nivel técnico, habilidades y conocimientos. Se enfoca en lo que las personas hacen y factores importantes para el éxito del puesto.
  - Genera mejor información que otra.
- **Entrevista abierta;** según Bargsted (s.f.) en este tipo de entrevista se deja libre a la persona para ver si las competencias surgen y en caso de ser necesario se realiza la focalización de las competencias de interés. Sin embargo, por lo general se emplea con mayor frecuencia la focalizada, la cual resulta efectiva para las siguientes tareas:

- Desarrollo de modelos de competencias: ayuda a determinar qué clase de conocimientos y habilidades son críticas para el éxito de un puesto.
- Evaluación de las personas: el psicólogo que funge como entrevistador es entrenado para identificar las capacidades de la persona para evaluación o asesoría.
- Diagnóstico de cambio organizacional: es una herramienta para determinar efectos de nuevas políticas y procedimientos sobre productividad.
- Desarrollo de estrategias de aprendizaje: con la información obtenida es posible desarrollar diversas técnicas, tales como: estudios de casos, role playing, mismos que se pueden usar para la capacitación.

Ahora bien, es importante que la entrevista focalizada o abierta se codifique para analizar los datos de la misma e identificar evidencias de competencias. Dicha codificación se ejecuta, considerando los siguientes aspectos:

- Centrarse en factores específicos.
- Identificar indicadores conductuales.
- Identificar conductas asociadas a una competencia.

De forma general, la entrevista de eventos conductuales se compone de diversas fases, las cuales desarrolladas de forma posterior y representadas en la figura 3.4.

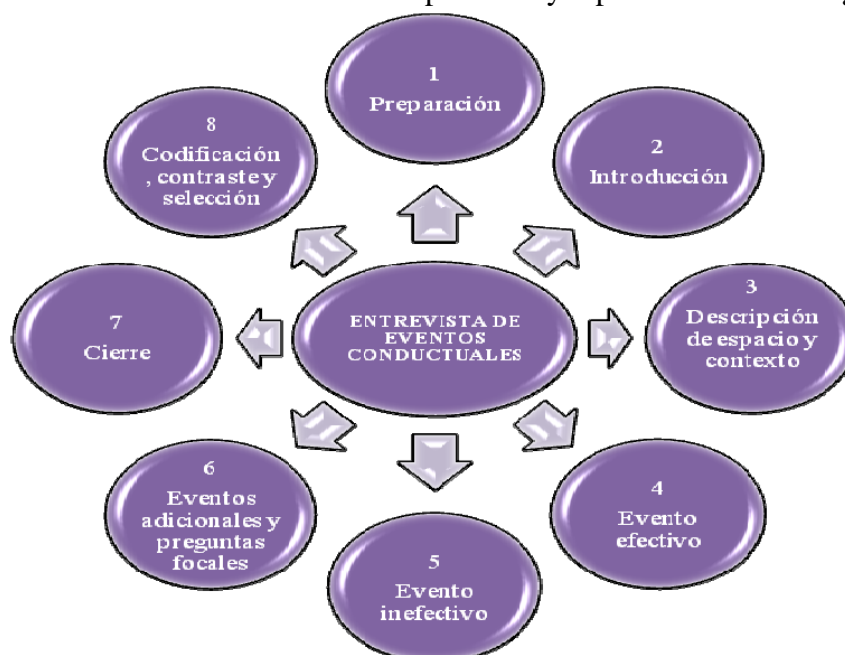


Figura 3.4. Fases que conforman el proceso de entrevista de eventos conductuales.

Fuente: Bargsted (s.f.).

- **Preparación de la entrevista:** Alles (2006a) refiere que en esta fase, se toma en cuenta el cargo y perfil descritos respecto a competencias, es decir se hace una detección de competencias clave para el puesto considerado (perfil por competencias laborales) que incluya: misión y visión de la empresa, plan de acción y objetivo de negocio, visión de alta dirección, cultura y estilo de la empresa, competencia requerida.
- **Introducción:** Bargsted (s.f.) menciona que ésta parte del proceso tiene como objetivo crear un clima apropiado, así como establecer las partes claves de la entrevista: establecimiento de contacto, explicación del formato de entrevista, etcétera.
- **Descripción de responsabilidades y contexto:** Arciniega (2001) comenta que esta fase tiene como objetivo lograr que la persona se sienta cómoda hablando de lo conocido y lo contextualizado, por esto es importante obtener información que pueda codificarse y que exprese acciones, pensamientos y sentimientos de situaciones que ocurrieron en el pasado que se relacionen con las competencias de interés, con ello se pretende ir más allá de los valores, se enfoca en lo que de verdad hizo la persona.
- **Evento exitoso:** esta fase tiene el objetivo de focalizar la entrevista en competencias emergentes. Se cuestiona al candidato respecto a eventos o incidentes que hayan ocurrido en los dos últimos años. Identificando situaciones en las que la situación o problemáticas hayan salido bien, en la que quedaron satisfechos o logró algo en donde se sintiera orgulloso. Los eventos mencionados se desglosan, analizando las competencias presentes (Palomo, 2006).
- **Evento no exitoso:** según Palomo (2006), en este paso se cuestiona al candidato respecto a incidentes que ocurrieron en los últimos años en los que participaron activamente. Se solicita que mencione momentos en los cuales las cosas no hayan resultado bien, se tuvieron problemas o se estaba frustrado. Al finalizar ésta etapa se realiza un breve recuento de la información solicitando que

explique detalles. Del mismo modo, los eventos mencionados son desglosados analizando competencias ausentes y estableciendo una relación de esta fase con la anterior.

- **Preguntas focalizadas:** en caso de que se hayan presentado dificultades para obtener información relacionada con determinadas competencias o situaciones laborales, es preciso realizar preguntas focalizadas respecto algunas competencias, para que el candidato proporcione información codificable. Estas preguntas se utilizan como último recurso, ya que pueden ser un poco sugerentes; sin embargo es mejor que el candidato discuta abiertamente sin que se sienta presionado (Bargsted s.f.).

Posteriormente se definen los hechos codificables, identificándolos durante la entrevista, para determinar hasta qué momento se ha complementado la información de las competencias. Respecto a esto, existen algunas preguntas que facilitan encontrar indicadores de competencias, tales como los que a continuación se presentan (tabla 3.1).

INDICADORES DE COMPETENCIAS	
INDICADOR	PREGUNTAS SUGERIDAS
Afectivo	¿Cómo te sentiste cuando ocurrió eso?
Acción	¿Qué Dijiste? ¿Qué hiciste?
Pensamiento	¿Qué pensabas en ese momento?
Contexto	¿Tú que hacías ahí? ¿Quién más estaba involucrado? ¿Cuál fue el resultado?

Tabla 3.1. Preguntas que se sugieren al realizar la entrevista focalizada para identificar indicadores de competencias. Fuente: Bargsted (s.f).

- **Cierre:** Palomo (2006) indica que la entrevista concluye cuando el entrevistador considera que ya ha recabado la información necesaria para realizar una toma de decisión. En esta parte de la entrevista, se otorga al candidato la posibilidad de hacer preguntas necesarias, realizando comentarios, tales como las presentadas en la tabla 3.2.

---

### CIERRE DE LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

---

- ¿Hay algo más que quiera agregar?
  - ¿Tiene alguna pregunta que yo pueda contestar respecto al puesto o la entrevista?
  - “Yo voy a revisar la información y en \_\_\_\_ días, me pondré en contacto con usted”.
- 

Tabla 3.2. Comentarios sugeridos para realizar el cierre de una entrevista de eventos conductuales.

Fuente: Bargsted (s.f).

- **Registro de la entrevista:** Alles (2006a) refiere que las anotaciones de la entrevista se realizan en dos tiempos. Durante la entrevista es recomendable anotar datos numéricos o aquellos datos que se puedan olvidar: experiencia y conocimientos, empresa (dibujo organigrama), remuneración actual, motivo de cambio.

Luego de finalizar la entrevista y de forma inmediata (con el objeto de evitar pérdida de información) se anotan todos los aspectos sin realizar, apreciaciones subjetivas, anotando los hechos relacionados con el aspecto que le interesa evaluar, empleando frases descriptivas.

- **Codificación:** una vez analizado el registro de la información es posible realizar la codificación, en la cual Bargsted (s.f.) señala que la asignación de niveles se realiza considerando definiciones operacionales de competencias. De este modo, los datos son codificables si: hay similitud con definición del diccionario, la información se encuentra en primera persona (singular, se describe lo que hizo, pensó y sintió en determinadas situaciones), se basa en explicaciones claras de contexto y roles.
- **Contraste entre candidatos:** en esta parte del proceso, se realizan comparaciones respecto a los datos proporcionados por los candidatos.
- **Selección del nuevo titular del cargo:** se define al candidato interno o externo que se ajusta más al perfil de puesto por competencias y presenta mejores opciones de desarrollo.

Finalmente, como se ha observado hasta esta parte, la introducción del modelo de competencias laborales en el proceso de selección trae consigo diversos beneficios, entre los que se encuentran:

- Las decisiones de selección se basan en mediciones objetivas de indicadores conductuales que determinan el desempeño excelente.
- Se disminuye notoriamente la rotación de personal, al contratar a personal que satisface las exigencias del puesto de trabajo.
- Reduce las necesidades de capacitación, en tanto que, los empleados del puesto ya poseen la mayor parte de competencias requeridas por el puesto de trabajo.
- La estructura de la entrevista y el proceso de codificación disminuyen en gran medida el sesgo por prejuicios del entrevistador.
- Las competencias proporcionan un denominador común para los entrevistadores al estandarizar criterios con los que se evalúa a los candidatos.
- La entrevista de eventos conductuales proporciona datos acerca de componentes de competencias que no son fáciles de identificar.
- El modelo de competencias permite identificar necesidades de capacidades del candidato desde que se contrata y es factible utilizarse como instrumento de evaluación de desempeño.

#### **3.1.4 Capacitación**

Soluja (2005) apunta que a consecuencia de la globalización económica y el desarrollo competitivo; la educación y la capacitación están experimentando grandes cambios, lo cual puede suceder tanto en países que tienen una larga actividad en la industria, como en aquellos que tienen un menor desarrollo.

Otro aspecto que ha impulsado la transformación en la capacitación, es la preocupación por el desperdicio económico, ya que se considera que hay un considerable despilfarro en capacitación que no es aprovechada.

Es por esto que, Mertens (1997) sostiene que las competencias laborales tienen diversos objetivos, uno de ellos es impulsar la capacitación que por mucho tiempo se ha visto rezagada en diversos países y en particular en América Latina, donde la

capacitación tiene grandes limitaciones, ya sea por problemáticas relacionadas con la poca vinculación entre necesidades y programas de formación, o bien, por los altos costos.

Al respecto, Soluja (2005) comenta que se ha establecido un sistema de capacitación basada en competencias laborales, que tiene el objetivo de cumplir con el desarrollo de una fuerza laboral que sea competente de acuerdo a los puestos de trabajo. Según este autor, la capacitación por competencias laborales cuenta con las siguientes características:

- Se considera que es global, ya que incluye todos los oficios y por lo tanto la totalidad de niveles de competencia.
- Establece un conjunto de planes que cubren totalmente las calificaciones profesionales, por lo cual se instaura a nivel nacional.
- Es flexible, en tanto que no hay requisitos específicos para ingresar y el progreso se va dando por la suma de unidades ganadas hacia una calificación total. Además de que cada persona tiene la facilidad de avanzar a su propio ritmo.
- Está dirigida a la práctica, por lo cual facilita la transición de la preparación académica a las actividades laborales.
- La capacitación basada en competencias laborales, en gran parte se apoya en los resultados, dado que el énfasis está en alcanzar las competencias, sin considerar la forma en la que se adquieren, ya sea por cursos, experiencia laboral o actividades recreativas. Esto amplía las posibilidades respecto a las formas de dar la capacitación (Mertens, 1997).

Por otra parte Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) mencionan que cuando los niveles de exigencia son altos, se incrementa la probabilidad de contratar al personal que cubra en su totalidad con las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente sus actividades laborales. Sin embargo, no siempre sucede lo mismo y es necesario contratar a personal que sólo cumpla con algunas competencias y no en su totalidad.



Soluja (2005) explica que la capacitación basada en competencias laborales constituye una base para que los psicólogos que funjan como instructores y/o facilitadores puedan responder de forma más concreta a las necesidades de las organizaciones. Por esto es que según Hellriegel et al. (2006), la capacitación debe dirigirse a diversas áreas de competencia, tales como:

- **Capacitación en habilidades básicas:** está dirigida a personas que no cuentan con las competencias básicas, tales como: la lectura, escritura, aritmética, mismas que son indispensables para cualquier actividad.
- **Capacitación en nueva tecnología:** otra forma de capacitación es la que se dirige a la actualización de conocimientos y manejo de la nueva tecnología; tal como: el manejo de PC, software o bien otro tipo de maquinaria.
- **Desarrollo profesional:** los programas de desarrollo consisten en mejorar las competencias para futuros puestos favoreciendo el desarrollo personal en diversas áreas, evitando el estancamiento del personal en un solo puesto. Relacionado con esto, en diversas organizaciones se han creado instituciones formativas que abarcan desde la educación primaria hasta niveles universitarios.
- **Capacitación transcultural:** otro tipo de adiestramiento es el que se dirige al personal que trabaja en el extranjero. Con ésta se desarrollan competencias de comunicación, entre otras, con el objeto de que la adaptación de las personas sea más rápida y realicen adecuadamente sus actividades laborales.

De cuerdo con la importancia que tiene la capacitación para el desarrollo de competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes), es importante revisar con mayor detalle cómo se realiza, analizar cada una de sus fases, así como determinar la participación del psicólogo en dicho proceso; por esto es que en el capítulo siguiente se desarrollará con mayor detalle.

### 3.1.5 Evaluación de Desempeño

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) sostienen que la evaluación de desempeño es un sistema estructurado y formal para medir, evaluar e influenciar en atributos, conductas y resultados con relación al trabajo.

Arciniega (2001) considera que es una herramienta de evaluación de personal que reduce la subjetividad, ya que una vez definidas las normas de desempeño, se definen las actividades de los empleados en conductas observables y medibles, evitando ideas subjetivas del psicólogo cuando funge como evaluador en circunstancias laborales.

Esta evaluación proporciona información respecto al nivel actual de los individuos en relación a las competencias laborales, lo cual le permite al psicólogo orientar la capacitación a las necesidades críticas.

Aunado a esto, Arias y Heredia (2006b) marcan que los datos obtenidos de ésta parte son indispensables en la toma de decisiones respecto a planes de remuneración, así como para la toma de decisiones respecto a quién será ascendido, degradado, transferido o despedido, además de que constituye un punto de partida para el planteamiento de estrategias que permitan mejorar el desempeño.

Conforme a lo ya comentado, estos autores señalan que la evaluación de desempeño, independientemente de la metodología empleada, debe contar con los siguientes requisitos:

- **Objetividad:** los criterios de desempeño, deben ser independientes de gustos, prejuicios e intereses de quien juzga.
- **Validez:** Fletcher (2004) comenta que la validez tiene que ver con medir lo que se pretende medir, esto va en coordinación con la objetividad y con el perfil de alto desempeño.
- **Confiable:** Shemmerhorn, Hunt y Osboorn (2004) afirman que las medidas deben ser consistentes y por lo tanto dar resultados semejantes cada vez que se

tomen en situaciones similares, siempre y cuando, las condiciones de trabajo permanezcan iguales.

Una vez que se han contemplado los requisitos básicos para evaluar el desempeño, es necesario comentar que dentro de la administración de recursos humanos por competencias laborales, es indispensable vincular la evaluación de desempeño y la certificación.

Al respecto, Arciniega (2001) explica que este vínculo se realiza en la evaluación por competencias, con la finalidad de eliminar la subjetividad que existe en la actualidad, además de proveer tareas de información confiable y capacitación para orientar de forma precisa efectos de entrenamiento a diversas áreas de recursos humanos. Sin embargo, para poder realizar una evaluación de éste tipo, el elemento indispensable es el perfil de puestos por competencias, tal como se establece en la siguiente figura.



Figura 3.5. El perfil por competencias es un factor indispensable para la evaluación de desempeño por competencias. Fuente: Arciniega (2001).

Según Fletcher (2004), con la evaluación de desempeño por competencias, se pretenden identificar tres formas de evidencia:

- Evidencia de desempeño
- Evidencia de conocimientos fundamentales
- Evidencia de producto

Este autor considera que estos tipos de evidencia, pueden incluir una gran variedad de entornos, además de que se determinan por el rango, el cual es parte integral de las normas de desempeño, en tanto que, establece sus características elementales.

Cuando no se obtiene evidencia de todo un rango; por algunos aspectos, es posible buscar otras alternativas para obtenerla. Una de éstas, es el entorno de capacitación que puede generar evidencia respecto a las competencias.

Por esta razón, es que para valorar las evidencias de desempeño, conocimiento y producto, el psicólogo puede desarrollar ejercicios prácticos con el apoyo de videos, cintas, ejercicios en papel, los cuales son contemplados en las metodologías comparativas y absolutas, las cuales buscan cumplir con los requisitos de validez, objetividad y confiabilidad. Dichas metodologías se explican enseguida.

Shemerhorn et al. (2004) explican que los *métodos comparativos* ayudan a identificar la posición de un individuo con respecto al resto (permiten identificar a las personas de mejor y peor desempeño), entre estos métodos están: el ranking, comparación con los pares y distribución forzada.

- El *ranking* consiste en clasificar a cada individuo del mejor al peor en cada una de las dimensiones evaluadas.
- La *comparación por pares*, reside en contrastar directamente el desempeño de cada persona con el resto de las que están siendo evaluadas. Se evalúa el desempeño de cada persona en comparación con cada uno de sus compañeros, es decir, que se evalúan todas las combinaciones posibles del grupo.
- Arias y Heredia (2006b) consideran que el método de *distribución forzada*, consiste en la asignación de cinco categorías de calificación que van de muy bueno a muy deficiente, cada evaluador recibe la indicación de calificar a cada empleado de acuerdo a las categorías antes mencionadas. Se indica que se tiene que calificar al 10% de los individuos en la categoría de muy bueno, 20% en la de bueno y así sucesivamente.

Por su parte, Shemerhorn et al (2004) sostienen que los *métodos absolutos* especifican puntuaciones de desempeño más precisas, respecto a las áreas evaluadas. Entre las que se encuentra, la escala de calificación gráfica, el diario de incidentes críticos, la escala de calificación de base conductual y la forma narrativa.

- La *escala de calificación gráfica*, según Bohlander, Snell y Sherman (2001e) contiene una lista de diversas dimensiones que componen el puesto, cada dimensión tiene cinco opciones de respuesta. De esta forma, se selecciona la opción que más se adecue al desempeño realizado por el empleado en cada dimensión.
- Shermerhorn et. al. (2004) mencionan que el *diario de incidentes críticos*, consiste en el registro por parte del supervisor de incidentes de cada empleado, anotando los éxitos y fracasos en determinados aspectos del desempeño. Este procedimiento puede realizarse diariamente o bien en función de las actividades asignadas.
- La *escala de calificación de base conductual*, inicia según estos autores, con la descripción del trabajo observable y posteriormente se evalúa al personal comparando el desempeño realizado con el deseable.
- Bohlander et al. (2001e) indican que los empleados también pueden realizar un informe escrito de las actividades que realiza en un periodo de tiempo determinado, a éste método se le conoce como *forma narrativa*.
- Otra forma de evaluación es la de 360°, ésta consiste en considerar el entorno del empleado, es decir, se obtiene información de diversas fuentes como son: compañeros de trabajo, supervisores, subordinados, proveedores e incluso clientes (figura 3.5).

Al respecto, Alles (2006a) refiere que la evaluación de 360° es clara y sencilla, ya que consiste en que un grupo de personas valoren a otra a través de una serie de ítems de competencias definidas. Asimismo, Grados (2002) enfatiza que para la evaluación de 360° es importante ejecutar los siguientes aspectos:

- Definición de competencias
- Diseño del cuestionario de evaluación de 360° (es un cuestionario anónimo en donde la evaluación realiza apreciaciones respecto a la efectividad del

evaluado en condiciones normales de trabajo y bajo condiciones especiales como: estrés, plazos cortos o tareas complejas).

- Elección de las personas que intervendrán como evaluadores (supervisores, compañeros, colaboradores, clientes internos y externos). Es importante comentar que las evaluaciones son anónimas.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con interesados y evaluadores.
- Procesamiento de datos de las diferentes evaluaciones que debe realizar el consultor externo para conservar la confidencialidad de los resultados.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

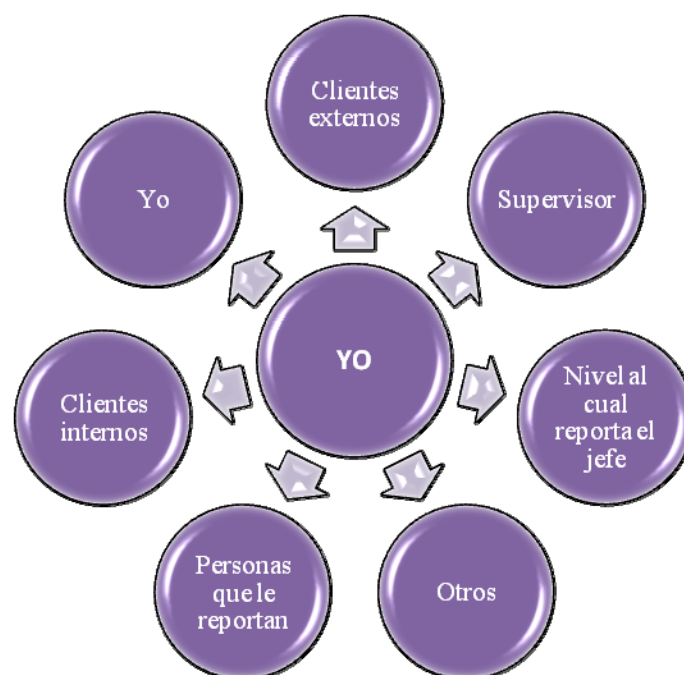


Figura 3.6. La evaluación de 360° incluye valoraciones de distintas personas que conforman el entorno del empleado. Fuente: Grados (2002).

En otro orden de ideas y como se mencionó anteriormente, dentro del proceso de evaluación de desempeño por competencias laborales, se incluye el proceso de acreditación (certificación). Al respecto Fletcher (2004) comenta que dentro del sistema basado en competencias, la acreditación se refiere a la evaluación del desempeño que se reconoce a través de una calificación.

De acuerdo con esto, Arias y Heredia (2006b) sostienen que conforme a los requerimientos actuales y futuros respecto a la competitividad y calidad en muchas

organizaciones y profesiones, se ha establecido la importante necesidad de certificar el desempeño.

Una de las finalidades de dicha certificación, es confirmar las competencias de la persona para que desarrolle una función productiva. La certificación se realiza por agencias independientes, con el objeto de asegurar su objetividad.

Además, para llevar a cabo una certificación, es imprescindible tomar como punto de partida las normas establecidas por los Comités de Normalización de Competencias Laborales (CNCL). De este modo, las personas que necesiten ser evaluadas pueden conocer los niveles requeridos de desempeño para obtener la certificación.

Asimismo, como se mencionó en el capítulo precedente, en México se estableció el CONOCER por decreto presidencial el 25 de agosto de 1995, cuya finalidad tiene establecer normas de actuación para funciones productivas dentro de las ramas de actividad económica y propiciar certificación respectiva.

Por otra parte se creó el CENEVAL (Consejo Nacional de Evaluación para la Educación Superior), cuya función es el diseño de exámenes para la certificación de profesionistas.

Una de las características de la certificación estriba en la pronta y actualizada generación de conocimientos y tecnología, puesto que las competencias adquiridas en el pasado, no necesariamente serán útiles en un futuro.

Con esto se reconoce y se da impulso a la evaluación del desempeño, no solo en el ámbito organizacional sino también en el nacional.

### **3.1.6 Planes de Remuneración**

Muchas organizaciones han hecho caso omiso de la importancia de la remuneración, lo cual puede atribuirse a la falta de comprensión del rol cambiante del salario y su impacto sobre el personal.

Al abordar el tema de remuneración y su importancia para motivar al personal y mejorar el rendimiento. Resulta importante mencionar al Dr Edward Deming, quien según Alles (2006a) comentó que no es posible motivar al personal con recompensas extrínsecas, sin embargo, no consideró la importancia de la remuneración en las organizaciones de nuestros días.

Actualmente, en la sociedad occidental el dinero ha cobrado un valor significativo para comunicar y caracterizar a individuos y grupos, ya que contribuye en la determinación de identidad y estatus. De acuerdo a esto, la compensación económica es una fuente importante de motivación extrínseca.

Sin embargo, la remuneración durante mucho tiempo ha estado desincronizada con el resto de los procesos de la organización. Es por ello que actualmente se ha entendido que el salario juega un papel de relevancia, éste ya no puede considerarse únicamente como gasto y coste de la empresa, sino como inversión relacionada con el éxito de la organización a largo plazo.

De acuerdo con esto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) señalan que se debe relacionar con el personal y su rendimiento, así como con la visión y valores empresariales. Si bien, la remuneración por sí sola aún planeada y adecuada a la organización no es suficiente para lograr un compromiso psicológico de los empleados con la empresa, si contribuye al mejoramiento del rendimiento del personal, aunque debe considerarse como inversión a largo plazo.

El modelo de competencias laborales, evidentemente también interviene en los planes de remuneración del personal, además de los procesos ya descritos.

Al respecto, Alles (2006a) sostiene que para la implementación de un plan de remuneración por competencias, es necesario que el psicólogo realice lo mismo en el resto de las funciones de recursos humanos.

Según Arciniaga (2001) el primer paso de un programa de compensación basada en competencias, consiste en la identificación de las mismas; posteriormente el psicólogo



debe delimitar los conocimientos, habilidades y actitudes que distinguen a trabajadores superiores del resto del personal.

Alles (2006a) explica que posteriormente dicho profesionalista debe realizar un proceso de evaluación por competencias, basándose en el rendimiento de empleados excepcionales (identificando evidencias de conocimiento, desempeño y producto). Es necesario que valore el rendimiento apoyándose en competencias determinadas que garanticen mayor objetividad. Durante el proceso de evaluación, debe identificar si la persona cumple con las competencias indispensables requeridas con las que se obtiene una remuneración base, así como competencias adicionales que se suman a lo anterior.

De esta forma el sueldo corresponde a una remuneración base del 80%, a lo cual se suma 20% por competencias individuales aportadas y otro 20% por productividad y calidad, además de trabajo en equipo.

Por último, pero no por ello menos importante, es necesario destacar la trascendencia de la inserción del modelo de competencias laborales en los procesos de administración de recursos humanos, ya que como pudo observarse a lo largo de este capítulo, dicho modelo implica principalmente tomar como unidad elemental las competencias necesarias en los puestos de trabajo, para ello es fundamental basarse en las descripciones de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y con esto, aunado a la participación de empleados destacados y supervisores, el psicólogo debe elaborar el perfil de puesto por competencias. Dicho perfil, es una base estructural que le permitirá a este profesionalista disminuir el margen de error o bien, objetivar los procesos subsecuentes de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño e incluso la planificación de la remuneración.

Asimismo, es importante destacar que con la introducción del modelo de competencias laborales, se pretende valorar la experiencia de los empleados de la organización, así como desarrollar en el personal las competencias requeridas por el puesto, dejando de lado la credencialización o bien, el uso exagerado de certificados y diplomas que no garantizan los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para el cumplimiento eficiente de las actividades laborales. Con esto se pretende que el personal conforme un portafolio de competencias, lo anterior se logra con la experiencia

diaria dentro de un puesto de trabajo, así como con la interferencia del proceso de capacitación por competencias, el cual se conforma de diversas fases, tales como: revisión de NTCL, análisis de necesidades de capacitación, planeación del contenido de capacitación, selección de metodología de presentación y diseño de estrategias de evaluación; las cuales debido a su importancia serán desarrolladas en el siguiente capítulo.

## **4. CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES**

El proceso de globalización se ha traducido en una competencia frontal entre todo tipo de organizaciones, en la cual, no todas han salido victoriosas, esto lleva a una reflexión, respecto a la desvinculación que existe entre programas educativos y esquemas de capacitación con relación a numerosos requerimientos de algunos puestos de trabajo (Espiricueto, 1999).

Al respecto, Reza (2000) comenta que uno de los principales problemas relacionados con la educación en México, es que ésta no proporciona los elementos necesarios para ajustarse a las necesidades productivas de las organizaciones; por lo cual se considera que no existe enlace entre el sistema educativo y productivo.

Relacionado con esto, Arias y Heredia (2006a) indican que en la actualidad no es suficiente la presentación de constancias o incluso un título profesional, ya que con ello no se garantiza un éxito laboral o bien, el cumplimiento de las demandas de las organizaciones. Actualmente, se requiere de recursos humanos que cuenten con las competencias necesarias, que les permitan responder y adaptarse a las transformaciones que se presentan hoy en día.

El enfoque de competencias laborales responde a esta necesidad, ya que según Flores (1999) se interesa en el objetivo práctico y rentable de las aptitudes y actitudes del trabajador. De acuerdo con este enfoque, el programa de capacitación debe evaluarse con los resultados del aprendizaje; los conocimientos y habilidades adquiridos por el trabajador, mismos que deben demostrarse de forma inteligible.

Este modelo se enfoca en el establecimiento de normas, a través de las cuales, es posible evaluar las competencias en el lugar de trabajo y a su vez, determinar los conocimientos y habilidades sobre los que es indispensable capacitar. Se da énfasis en el desempeño individual, lo cual permite considerar los estilos de aprendizaje para poner en práctica diversas estrategias de enseñanza y aprendizaje (Arciniega, 2001).

De este modo, en la formación basada en competencias, la totalidad de estudiantes (sin considerar antecedentes educativos) son capaces de dominar cualquier habilidad si se aporta el tiempo y la metodología adecuada a sus necesidades (Charles, 2007).

Otro aspecto de gran relevancia para el éxito del desarrollo de la capacitación por competencias, es la intervención de profesionales calificados en el ámbito del desarrollo humano, uno de estos profesionales es el psicólogo, el cual toma como elemento fundamental de una organización al personal que la conforma. Dicho profesional cuenta con los conocimientos y herramientas necesarios para valorar las competencias del personal conforme a determinados puestos de trabajo y a través de esto poder realizar un diseño y desarrollo de metodologías que resulten ser más eficaces para que el personal adquiera las aptitudes y actitudes requeridas por su puesto de trabajo.

De acuerdo con lo antes mencionado, se resalta la importancia de la capacitación por competencias laborales, misma que se abordará enseguida con mayor detenimiento, considerando las fases y actividades que la conforman, con el objeto de esclarecer las funciones del psicólogo dentro del área.

#### **4.1 El Papel del Psicólogo en la Capacitación por Competencias Laborales**

Con lo ya mencionado hasta el momento, resulta evidente que el proceso de capacitación es indispensable para que el personal desarrolle las competencias necesarias para responder adecuadamente a los nuevos retos y requerimientos científicos, tecnológicos, sociales y económicos que se presentan hoy en día, es por esto que en México en el artículo 153-A de la Ley Federal de Trabajo (2009) se especifica que:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar el nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)”. P. 80.

Asimismo, debido a la necesidad de aprobación de los programas de capacitación por parte de la STPS, se requiere de profesionales como el psicólogo que sean capaces de identificar, describir, explicar, predecir e intervenir en el comportamiento humano de forma individual y/o en grupo, ya que según Harrsch (2005) dicho profesional cuenta con los conocimientos, herramientas y habilidades necesarias para planear diversos programas y mejorar las técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a proveer la adquisición de conocimientos y habilidades, así como de transformar actitudes.

De la misma forma, el psicólogo en el ámbito laboral es capaz de estudiar la correspondencia entre la satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de factores ambientales, así como de las transformaciones tecnológicas y el análisis de los factores motivacionales que favorecen el desarrollo de conocimientos y habilidades (Rivera, 2002).

Sin embargo, Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) señalan que la introducción de diversos modelos, tal como el de competencias laborales en el área de administración de recursos humanos y especialmente en la capacitación, no sólo afecta el ámbito laboral, sino que también se ve modificada la práctica profesional de los encargados de dicha área, tal es el caso de los psicólogos organizacionales, entre otros.

Esto es a consecuencia de que los procesos de selección, formación y retribución se han modificado con este enfoque, lo cual implica que el psicólogo debe actualizarse constantemente en éste y otros modelos que se van presentando como respuesta a las diversas necesidades y transformaciones tecnológicas, evitando caer, como dice Ramos (2003) en estancamientos por largos periodos de tiempo, al hacer uso de procesos y metodologías que han funcionado en el pasado, pero que de ninguna manera responden a las demandas actuales y que por lo tanto, en lugar de ser generadores de cambio, constituyen un retroceso.

Al respecto, Rivera (2002) agrega que la totalidad de las organizaciones se enfrentan ante la necesidad de implementar diversos cambios, principalmente los que tienen que ver con el factor humano, que es el principal recurso con el que puede contar una organización para alcanzar niveles de calidad considerables. Por ello, el psicólogo

reconoce la trascendencia de actualizarse en el uso de nuevos enfoques, metodologías y herramientas, como el de competencias laborales, con la finalidad de identificar y potencializar las competencias que cada persona posee.

Como se mencionó previamente, el modelo de competencias laborales ha tenido diversas implicaciones en la totalidad de procesos de la administración de recursos humanos y particularmente, en los procesos de capacitación, ya que con ésta se pretende que el personal de una organización, desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que ejecute eficaz y eficientemente sus funciones laborales. De acuerdo con la trascendencia de este proceso, es que en los siguientes apartados se explicaran con mayor detalle.

#### **4.2 Proceso de Capacitación por Competencias Laborales**

Como se analizó previamente, la capacitación por competencias laborales tiene gran relevancia, ya que su finalidad es la de desarrollar los conocimientos y habilidades necesarios para que el personal sea considerado competente en funciones laborales específicas; por lo tanto, la capacitación sólo es efectiva si logra que las personas sean capaces de responder a las exigencias y retos de su puesto de trabajo o incluso, de otros niveles de responsabilidad, lo cual se refleja en un mejor desempeño (Alles, 2006a).

Este autor comenta que la capacitación, consiste en lograr que el personal se adapte al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto, con la finalidad de que éste responda adecuadamente a los desafíos que ha generado la tecnología, la sociedad y el mundo globalizado de la actualidad.

Al respecto, Flores (1999) comenta que la capacitación por competencias laborales, más que buscar cantidad de horas de formación, se enfoca en el desarrollo de aptitudes y cualidades del factor humano, partiendo de sus propias necesidades y características.

Fletcher (2004) señala que la diferencia entre una capacitación tradicional y una por competencias laborales radica en las bases con las que opera. Ésta última se apoya en normas explícitas y mensurables de desempeño que se sustenten en el resultado y reflejan expectativas reales de desempeño en una función de trabajo.

Asimismo, la capacitación basada en competencias laborales y la tradicional se distinguen por el punto de partida del diseño; ya que en la actualidad los instructores necesitan pensar en función de resultados requeridos, en lugar de hacerlo en cuanto aportes; aunque de igual forma, la capacitación basada en competencias laborales tiene objetivos, estructura y contenidos definidos (Flores, 1999).

A su vez, éste hace que todos los integrantes de una organización asuman la responsabilidad de capacitación y desarrollo.

Ahora bien, la capacitación por competencias laborales se realiza en diversas fases, que van desde la identificación de normas de desempeño hasta la evaluación de los resultados, lo cual se representa en la siguiente figura y cuyas fases se irán desarrollando posteriormente:

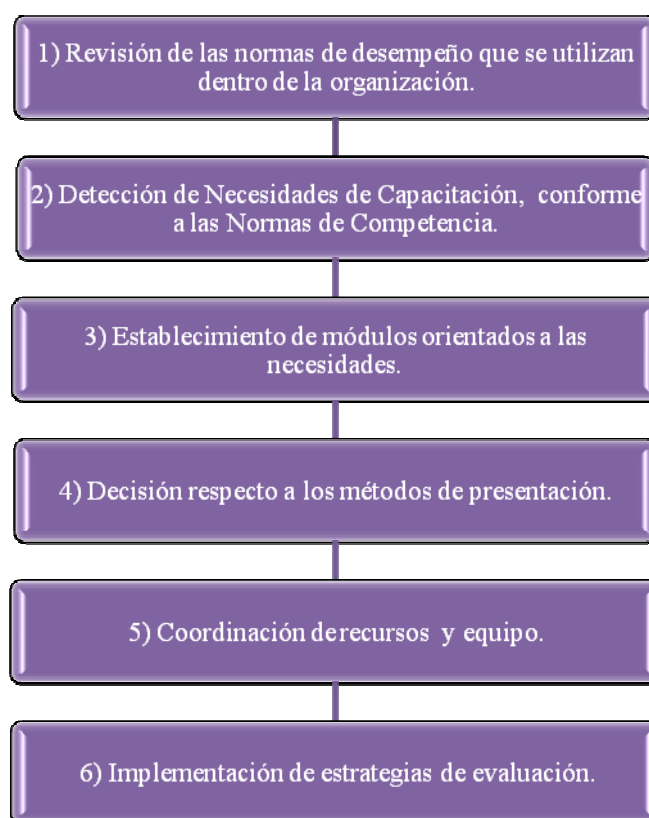


Figura 4.1. Fases del proceso de capacitación por competencias laborales. Fuente: Fletcher (2004).

#### 4.2.1 Normas de Desempeño

Como ya se mencionó, la formación basada en competencias no sólo facilita la transmisión de conocimientos o el desarrollo de actitudes y de habilidades, sino que también desarrolla en los participantes la capacidad de aplicarlas a situaciones reales de trabajo, en diferentes contextos y ante circunstancias inesperadas (Vargas; Casanova y Montanaro, 2001).

Es por ello que la base del diseño de capacitación conforme a este modelo, deben ser normas explícitas de desempeño que se apoyen en resultados (Fletcher, 2004).

Como se recordará, las normas son expresiones estandarizadas de una descripción de competencias laborales que se han identificado previamente, por lo que constituye un patrón de comparación que permite la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para determinadas actividades laborales (Soluja, 2005).

Al respecto, Fletcher (2004) dice que las normas basadas en competencias se desarrollan en todos los sectores de la industria y usualmente se integran en programas de capacitación tradicionales, ya que éstas:

- Se basan en resultados; se presentan en un formato que especifica las expectativas de desempeño en un lugar de trabajo, explicitando resultados esperados de desempeño.
- Se orientan hacia el empleo; estas normas reflejan los parámetros de desempeño competente, intentando que se apliquen en actividades como: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de personal y planeación de estrategias de intervención ante problemáticas identificadas, obteniendo una norma común que permita la mejora de desempeño en el lugar de trabajo.
- Son independientes de cualquier programa de capacitación; las normas no pertenecen a ningún programa de capacitación o curso de estudios. La forma y velocidad con que las personas aprenden compete a los instructores, pero no interviene en el resultado final. Es posible utilizar estas normas sobre una base



flexible, centrada en quien aprende, incorporada en una amplia variedad de programas y métodos.

- Son independientes de métodos de evaluación; las normas son autónomas de programas de aprendizaje, por lo que también lo son de los métodos de evaluación que se utilizan dentro de programas específicos de aprendizaje.
- Son ajenas a limitaciones de tiempo respecto a programas de aprendizaje; no establecen limitaciones de tiempo para el aprendizaje.

Partiendo de lo ya mencionado, Flores (1999) comenta que la capacitación por competencias no es como la tradicional que se basa en la descripción de puesto. En la actualidad es multidimensional, el instructor debe planear la capacitación de acuerdo a las competencias requeridas para cada función laboral y a partir de ahí, especificar los objetivos, métodos y técnicas más adecuados para que los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas sean desarrollados.

En adición, Vargas et al. (2001) comentan que para desarrollar un programa de capacitación por competencias es indispensable apoyarse de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), ya que los datos que ahí se encuentran pueden ser equivalentes a diversas partes de la estructura del programa, tal como se muestra en la figura 4.2.

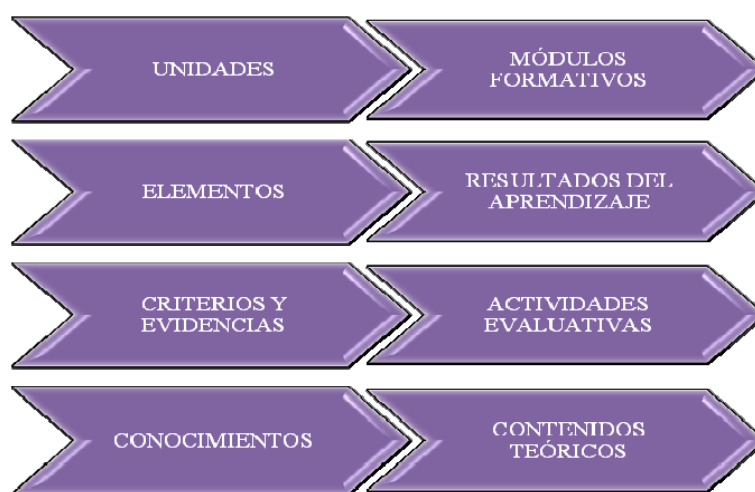


Figura 4.2. Correspondencia de los elementos de la NTCL con la estructura de un programa de capacitación por competencias. Fuente: Vargas, Casanova y Montanaro (2001).

Respecto al cuadro anterior, es importante señalar que no siempre una unidad conforma un módulo, ya que hay ocasiones en las que diversas unidades integran un módulo, tal como se explicará con mayor detalle en apartados posteriores.

De esta forma, la persona encargada de la formación debe realizar desde un principio, una revisión profunda de las especificaciones de la NTCL, con la finalidad de que determine los conocimientos, actitudes y habilidades requeridos en cada puesto de trabajo. Dicha revisión debe centrarse en las partes estructurales de la norma, tales como: elementos, criterios de desempeño, evidencias, etcétera.

Una vez identificadas las competencias, es necesario realizar una evaluación o comparación entre el desempeño actual y el deseado, para determinar los requerimientos de formación en el personal, lo cual es el punto de partida al momento de diseñar un programa de capacitación, ya que permite conocer qué, cuándo y cómo deben ser entrenados los empleados de una organización. A este proceso se le denomina Detección de Necesidades de Capacitación.

#### **4.2.2 Detección de Necesidades de Capacitación**

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el primer paso en el proceso de formación, ya que es la principal fuente de información y constituye la base para estructurar los programas, además proporciona información que se requiere para la toma de decisiones que permitan el ahorro de recursos materiales, técnicos y humanos para la elaboración de planes y programas de capacitación concretos; facilitando con esto la ejecución de diversos procesos que van desde la planeación a la evaluación (Arciniega, 2001).

Semejante a lo anterior, Flores (1999) considera que para evitar capacitar por capacitar, es necesario identificar la necesidad o razón para este proceso, ya que tiene poco sentido educar a personas en las áreas en las que ya son competentes.

Se trata de indagar las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en puestos determinados, así como de identificar las competencias que se deben poseer para la ejecución de funciones laborales de forma óptima. También se

establecen prioridades, condiciones y riesgos entre aspectos que requieren atención inmediata por parte de los capacitadores (Arciniega, 2001).

Del mismo modo, Fletcher (2004) comenta que no es posible realizar un diseño adecuado de capacitación a menos que el instructor tenga conocimiento respecto al desempeño. Lo anterior, se obtiene por un marco claro de competencia; mismo que debe utilizarse tanto para análisis de necesidades como para diseño de capacitación.

De esta forma, queda claro que la DNC no es otra cosa más que la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado, por lo tanto, la Detección de Necesidades de Capacitación bajo el modelo de competencias laborales es un proceso en el que se identifica la discrepancia entre el desempeño realizado y las normas establecidas para cada función laboral.

Ahora bien, dentro de las organizaciones se distinguen principalmente dos tipos de necesidades, las *encubiertas* que por lo general se presentan como causa directa o indirecta del desempeño de los empleados en la organización, por lo que se requiere de una evaluación para identificar la discrepancia entre dicho desempeño y los criterios de cada función laboral; por otra parte están las *manifiestas*, en las que resulta relativamente sencillo identificar la causa del problema, ya que resulta evidente, un ejemplo de ésta puede ser el ingreso de un nuevo empleado, por esto no se requiere de la aplicación de algún tipo de evaluación para determinar que la persona requiere de un curso de inducción.

Para realizar la identificación de las necesidades de capacitación, en específico las de tipo *encubierto*, es preciso elegir algún modelo de análisis de los que se presentan a continuación:

- a. **Análisis organizacional:** contempla el análisis de la empresa como un todo, contemplando el marco normativo (misión, visión, objetivos), análisis del entorno, entre otros elementos globales.
- b. **Análisis puesto - ocupante:** de acuerdo con Reza (2006a), este nivel de análisis consiste en verificar si el personal cumple cualitativa y cuantitativamente con las

actividades actuales y futuras de la organización, es decir, se establecen estándares en torno a la cantidad y calidad de la producción con la que cada persona debe cumplir. Para ello, la detección de necesidades de capacitación se centra en aspectos, tales como: eficiencia en el uso de materiales, resultados (producción total), índices de eficiencia (velocidad en el trabajo o producción/ tiempo), medidas de seguridad, etcétera.

c. **Análisis de competencias laborales:** este proceso comprende la desfragmentación de las ocupaciones en las partes correspondientes, determinando los conocimientos, actitudes y habilidades (competencias) necesarias para el cumplimiento de la función laboral. Dicho análisis es el que se lleva a cabo en la Detección de Necesidades de Capacitación conforme al modelo de competencias laborales y para identificar dichos conocimientos, habilidades y actitudes resulta imprescindible consultar los elementos estructurales de la Norma Técnica de Competencia Laboral (unidades, elementos, criterios de desempeño, evidencias). Según Reza (2006a), dicho análisis se realiza conforme a los siguientes pasos:

- Determinación de las normas de competencia laboral, las cuales pueden ser nacionales o generadas por la organización y de forma posterior aprobadas por algún Organismo Certificador (OC).
- Especificación de la situación real, se realiza una evaluación conforme a los lineamientos de la norma para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuentan los empleados para ejecutar sus funciones laborales. Para ello, la evaluación debe centrarse en verificar el cumplimiento de las evidencias por producto, desempeño, conocimientos y actitudes que señala la norma para cada función laboral.
- Elaboración del análisis comparativo, se realiza una revisión de los criterios de desempeño que establece la norma, ya que estos conforman el deber ser y están representados por las evidencias. El análisis comparativo, no es otra cosa más que el contraste de los resultados obtenidos de la evaluación sobre la situación real con respecto a las evidencias señaladas en la norma.

- Determinación de diferencias o desviaciones, en este proceso se tiene la finalidad de identificar las áreas de oportunidad a satisfacer, es decir se determinan mediante la comparación de la fase anterior, los criterios sobre los cuales es necesario intervenir con la capacitación por competencias. Un ejemplo de esta situación es el siguiente: en una norma sobre cálculo del Impuesto Sobre la Renta y Salario (ISR-salario) de una organización, se le solicita al personal durante la evaluación que elabore una base gravable para el cálculo del impuesto, sin embargo la persona en cuestión la elabora conforme a la Ley del ISR no actualizada. Es este caso será necesario que la persona actualice sus conocimientos respecto a esta ley.

Resulta evidente que para el caso específico del modelo de competencias laborales, el análisis más recomendable es el antes señalado, ya que contempla como base estructural a la NTCL.

Ahora bien, una vez que se ha determinado el tipo de análisis que se empleará para realizar la identificación de necesidades, que conforme al tema de interés es el de competencias laborales, Bohlander, Snell y Sherman (2001d) indican que es imprescindible realizar la selección de los métodos y técnicas más adecuados. La elección de éstos depende según Fletcher (2004) del tipo de análisis elegido, así como de factores propios de la organización, tales como:

- Tamaño del grupo objetivo
- Complejidad de la función del puesto
- Limitaciones de tiempo
- Experiencia dentro del papel ocupacional
- Sistema de evaluación existente

Dichas metodologías y técnicas son:

- a. **Investigación de gabinete:** se realizan reuniones con supervisores, gerentes, entre otros, con los cuales se discute acerca del desempeño de los empleados. Relacionado con esto, Fletcher (2004) sostiene que cuando es necesario realizar investigación de gabinete es muy importante basarse en los criterios de desempeño y evidencias

contenidos en la norma, ya que es la fuente fundamental de información. Asimismo, es relevante adicionar reportes de reuniones para identificar la necesidad de capacitación.

Sin embargo, en ocasiones las necesidades de capacitación identificadas por gerentes u otros no son necesariamente las correctas, ya que éstas pueden presentarse como consecuencia de no dar adecuadamente las instrucciones o bien de no proporcionar la información requerida.

- b. **Entrevista:** Reza (2006b) afirma que es un interrogatorio, cara a cara, que permite obtener información específica sobre algún aspecto concreto de los criterios de desempeño, así como de las evidencias (conocimiento, desempeño, producto, actitud). Se pueden realizar preguntas estructuradas o semiestructuradas, respecto a conceptos, términos importantes, procedimientos; forma de responder ante determinadas situaciones ficticias, resolución de problemáticas previas e incluso situaciones en las que la persona salió adelante de alguna dificultad laboral. De acuerdo con esto, la entrevista es una técnica que facilita la obtención de múltiples datos sobre las necesidades de capacitación, tanto encubiertas, como manifiestas.
- c. **Cuestionarios:** Llorens (s.f.) afirma que éste es un instrumento impreso, en el cual se pueden plantear preguntas abiertas o cerradas para obtener información respecto de algún tópico de interés. Específicamente puede resultar de gran utilidad para obtener información en torno a las evidencias de conocimiento, desempeño con la descripción de procedimientos y de actitudes. Además, a diferencia de la entrevista, con el cuestionario se evita la pérdida de información importante, aunque con éste no se pueden resolver dudas o profundizar en información importante durante su aplicación.
- d. **Test:** según Llorens (s.f.) la aplicación de éste tipo de instrumentos puede ser de gran utilidad para obtener información puntual sobre conocimientos, habilidades y actitudes que debe presentar la persona para ejecutar determinadas funciones laborales. Además, tienen el beneficio de ser fácilmente cuantificable y comparables.

- e. **Pruebas de desempeño:** son pruebas diseñadas con base en las especificaciones de los perfiles de puesto o de la norma de competencia; proporcionan información sobre conocimientos, actitudes y habilidades. Dichas pruebas se pueden ejecutar dentro de ambientes simulados o en situaciones reales de trabajo. En éstas, se solicita al empleado que realice determinadas actividades laborales, con la finalidad de que el evaluador determine el cumplimiento del procedimiento, el manejo de conocimientos, la presencia o ausencia de habilidades, así como de actitudes positivas y/o negativas, y que finalmente valore la calidad del producto (Reza, 2006b).
- f. **Técnica DELPHI:** Fletcher (2004) considera que las reuniones conllevan mucho tiempo, por lo que recomienda esta técnica, la cual consiste en distribuir cuestionarios a un grupo numeroso de expertos, con la finalidad de analizar su opinión sobre un mismo tópico.

Al respecto, Pérez-Campanero (1995) menciona que esta técnica se emplea cuando se requiere realizar la toma de decisiones sobre un tema o identificar alguna problemática. Por ello es muy eficiente ante situaciones en las que se requiere tomar decisiones con un buen sustento, así como para realizar la DNC por competencias dentro de una organización. Según Fletcher (2004) para este caso en específico, la técnica debe ejecutarse de la siguiente forma:

- *Formulación de asunto clave.* Se determinan claramente los aspectos clave que se desean evaluar con la técnica, lo cual implica el planteamiento de un objetivo.
- *Elección del grupo de investigación.* Se trata de reunir a un conjunto de expertos en el tema específico, cuya opinión será requerida mediante cuestionarios, por lo cual es necesario que sean especialistas en el tema. Para la DNC, los expertos serían los supervisores, los empleados con mejor desempeño, etcétera.
- *Información y garantía de confidencialidad.* Se trata específicamente de proporcionar a los expertos, la información necesaria sobre el procedimiento, así como de hacer un compromiso mutuo de confidencialidad. En la DNC, es relevante el compromiso de confidencialidad, ya que durante el desarrollo de la

técnica se genera información en torno al desempeño de otros compañeros de trabajo.

- *Elaboración del primer cuestionario.* Se diseña un cuestionario de preguntas abiertas (claras y sin ambigüedades que busquen respuestas concretas) sobre el tema central, que en este caso sería el desempeño con relación a las especificaciones de las NTCL, para que los expertos respondan conforme a sus observaciones y experiencia.
- *Aplicación del primer cuestionario.* Se realiza la distribución de los cuestionarios entre el grupo de expertos y de forma posterior, al recabarlos, se verifica el llenado total de los mismos.
- *Análisis del primer cuestionario.* Cuando se han recuperado todos los cuestionarios, se procede a sistematizar y categorizar las respuestas.
- *Elaboración y aplicación del segundo cuestionario.* Se elaboran preguntas abiertas que se han retomado de las respuestas del primer cuestionario. Solicitando que se especifique el grado de acuerdo o desacuerdo con las cuestiones retomadas de la primera aplicación y así sucesivamente.
- *Comprobación y categorización de respuestas.* En esta parte, se realiza nuevamente el cotejo de respuestas y posteriormente se forman categorías que se retomarán para un siguiente análisis, con la aplicación del tercer cuestionario.
- *Elaboración y Aplicación del tercer cuestionario.* Los elementos que se consideraron relevantes, conforme al objetivo de la evaluación, son retomados para la construcción de otro cuestionario, solicitando a los expertos que nuevamente señalen el grado de acuerdo o desacuerdo con las cuestiones planteadas.



- *Proporcionar informe al grupo de investigación.* Una vez que se ha obtenido la información necesaria para cumplir con el objetivo, se realiza un informe general, el cual debe ser presentado al grupo de expertos.
- *Autoevaluación:* Fletcher (2004) considera que una de las formas de identificar mejor las necesidades de capacitación es la autoevaluación. Para esto las normas basadas en competencia proporcionan una herramienta muy valiosa, ya que permiten contrastar el desempeño ideal y el real.

Para realizar esta autoevaluación se forman grupos de empleados con sus supervisores por área laboral, posteriormente se les proporcionan las normas correspondientes de acuerdo a sus funciones laborales y una guía de evaluación básica, con interrogantes como las que se muestran en la figura 4.3.

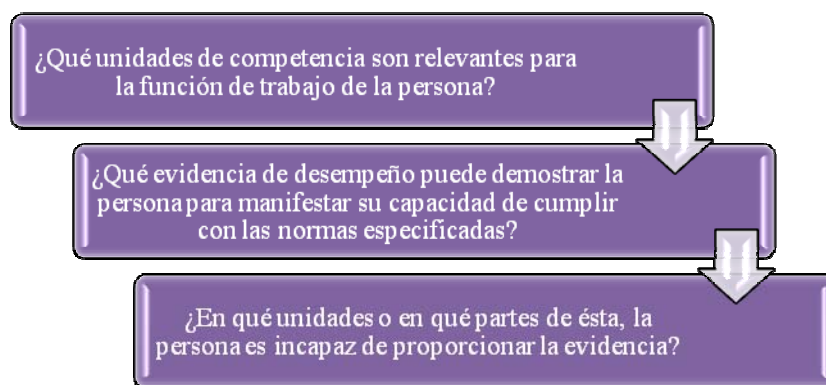


Figura 4.3. Preguntas clave al momento de realizar la autoevaluación para la Detección de Necesidades de Capacitación por competencias laborales. Fuente: Fletcher (2004).

Con esto las personas y los grupos pueden analizar cada uno de los elementos estructurales de la norma con sus jefes inmediatos o supervisores, que les permita determinar las áreas en las que requieren formación.

Se considera que la estructura unitaria de las normas basadas en competencias y específicamente de las evidencias son de gran utilidad para lo anterior, ya que especifican con claridad los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por cada función laboral, sin embargo siempre es importante apoyar a los empleados en la autoevaluación para mantener la objetividad de sus respuestas.

Como se puede observar, las técnicas para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) bajo el modelo de competencias laborales, son muchas y muy diversas, sin embargo la selección de las mismas, depende en gran medida de factores que competen a la organización, así como de las especificaciones de los criterios de desempeño, las evidencias y los lineamientos generales de evaluación establecidos en la norma de competencia, ya sea nacional o elaborada por la organización. La elección correcta de dichas técnicas y por ende, la adecuada DNC permitirá diseñar y ejecutar programas de capacitación que enriquezcan de forma específica los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan las personas para desempeñarse competentemente en su área laboral.

#### **4.2.3 Establecimiento de Módulos**

Una vez que se han considerado las cuestiones relativas al contenido, se contará con el marco sobre el cual tomar decisiones respecto a la duración del programa y estructura modular básica, pero ¿Qué es la estructura modular? en este apartado se hablará acerca de este tipo de organización de los programas de capacitación por competencias laborales.

Para Clates (1976) un módulo es:

"una estructura integradora multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que, en un lapso flexible, permite alcanzar objetivos educacionales de capacidades, destrezas y actitudes que posibiliten al educando/a desempeñar funciones profesionales. Cada módulo es autosuficiente para el logro de una o más funciones profesionales" (citado en: Catalano, Avolio de Cols y Sladogna 2004, p.107).

El Ministerio de Educación de la División de Educación Superior de Chile-MINEDUC –DIVESUP (2003) menciona que dentro de la perspectiva de formación por competencias, una de las características esenciales es la estructura modular de la que se compone, debido a que ésta permite una diversidad de manejos en los procesos de formación, buscando de esta forma que no se deje fuera ningún tema o contenido en la capacitación, es así como las personas que se formen por competencias obtendrán las

herramientas necesarias para desempeñarse como experto en su área de trabajo o en otros casos como especialista en alguna disciplina.

Asimismo, el enfoque modular favorece la dirección de la capacitación, debido a que cumple específicamente con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), de este modo la persona encargada de desarrollar los módulos evita perderse al momento de la elaboración del programa; otro punto que se ve beneficiado con el enfoque modular es que proporciona mayor flexibilidad en los programas de formación; también puede alcanzar un camino más eficaz en términos de costo de diseño y presentación de la capacitación. Según Arciniega (2001) con el presente modelo las personas son asignadas a módulos específicos de relevancia directa a necesidades individuales y específicas lo que deberá reflejarse en un mejor desempeño del trabajador y por ende en la productividad de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la estructura modular permite dirigir la capacitación a necesidades específicas, debido a que el enfoque de formación por competencias laborales no es lineal ni automático, pues también contempla las competencias genéricas (iniciativa, creatividad, cooperación y trabajo en equipo, entre otras) y no solo se orienta a las competencias básicas (MINEDUC-DIVESUP, 2003).

Los módulos se diseñan con base en las normas de competencia y cada módulo representa un área específica de habilidad o conocimiento. Es posible dedicar módulos concretos a algunos elementos de la norma y otros módulos al resto, en el siguiente apartado se describen los elementos que debe contener un módulo.

#### **4.2.3.1 Diseño de Módulos de Formación bajo el Enfoque de Competencias Laborales**

Arriba se habló de manera general de lo que es un módulo y sus características principales, es por ello que ahora corresponde dar la descripción de las actividades a realizar para el diseño de los módulos de formación de acuerdo al MINEDUC-DIVESUP (2003), dicho manual marca 10 puntos para el desarrollo de los módulos y a continuación, se marca cada uno de ellos junto con una descripción:

1. **Definir el perfil del egresado a partir del perfil profesional:** se entiende como el conjunto de capacidades que los egresados deben poseer al momento de concluir el plan de estudios, a partir de las exigencias que presenta el sector productivo y las normas que ya se han establecido para dichas actividades.
2. **Analizar las competencias laborales que contiene el perfil profesional:** en este punto se averigua si se han identificado o no las competencias laborales requeridas por el perfil profesional. En el caso de que la organización no tenga determinadas las competencias para cada función laboral, existen diferentes métodos de exploración, pero el que regularmente se aplica en México por sus particularidades es el análisis funcional, tal como se explicó en el capítulo dos, en donde se habló sobre el proceso de normalización de competencias laborales.
3. **Realizar la traducción de las competencias:** es dónde se hace un proceso de interpretación formativa, el cual permitirá dar la estructura modular de acuerdo a las respuesta que se le dé a las siguientes preguntas: ¿Qué conocimientos tienen los participantes y qué conocimientos requieren desarrollar? ¿Qué habilidades dominan y cuáles deben ser capaces de desarrollar? y ¿Qué actitudes tienen y cuáles deben ser capaces de demostrar en un contexto de trabajo específico?
4. **Definir la estructura modular:** como todo programa curricular, el módulo posee una organización que se caracteriza por integrar los siguientes elementos.
  - **Introducción:** en la que se describen los aspectos generales del módulo y se fundamenta la propuesta.
  - **Objetivos:** expresados en términos de capacidades que se obtendrán durante el desarrollo del módulo.
  - **Contenidos:** seleccionados en las distintas disciplinas y de la práctica en función de la capacidad que se pretende desarrollar, y estructurados en torno a una situación, proceso o idea que sirve de eje para la formación del personal a capacitar.

- *Propuesta metodológica para la enseñanza:* consta de la descripción de estrategias pedagógico/didácticas que darán lugar a las actividades formativas destinadas al desarrollo de las capacidades propuestas como objetivos.
  - *Criterios para la evaluación y la acreditación:* en una primera aproximación algunos de estos se elaboran cuando se desarrolla el módulo; posteriormente los detalles se expondrán al realizar la planificación didáctica para una situación de aprendizaje determinada, la cuál va a depender de la persona que realice la capacitación. En este diseño se concretarán los criterios a considerar en la evaluación y la acreditación de los participantes, así como las evidencias de proceso y de producto que establecerán los indicadores para verificar el desarrollo de la capacidad.
  - *Entorno de aprendizaje:* se define el lugar y el ambiente de trabajo en el que debiera desarrollarse el módulo, mediante la presentación de una breve caracterización de los espacios institucionales o extra institucionales en los que los individuos se desempeñarán y son necesarios para garantizar el desarrollo de las distintas actividades.
  - *Carga horaria:* se especifican en el documento de diseño curricular, en caso de determinarse unidades didácticas, se asignará a cada una de ellas la cantidad de horas que se considere necesaria en función de la complejidad y la dificultad de las actividades.
  - *Requisitos previos:* son aquellos requisitos en términos de experiencias y conocimientos que se consideran necesarios para iniciar el aprendizaje del módulo.
  - *Bibliografía*
5. ***Formular los aprendizajes esperados:*** son aquellas acciones que los participantes deben desarrollar al término del módulo, de acuerdo a una lista de aprendizajes

concretos elaborados a partir de las competencias laborales, complementándolos con ciertos criterios de evaluación que se darán por el docente o capacitador.

6. **Formular la estrategia de evaluación:** existen diferentes modalidades de evaluación para este tipo de capacitación, en primer lugar se requiere de una evaluación por desempeño, en la cual se debe dar el cumplimiento de los criterios establecidos previamente, en segundo lugar se encuentra la evaluación por conocimientos, la cual en la mayoría de las ocasiones se realiza a través de un examen escrito, aunque también se podría realizar a través de una evaluación de tipo oral. Finalmente, se encuentra la evaluación por producto, en ésta la persona presenta como resultado de sus actividades algo tangible llámense oficio, escrito, un aparato terminado, etc., entre otros será algo que el individuo deba realizar a lo largo de sus actividades.
7. **Seleccionar y organizar los contenidos:** en este paso se realiza la elección de todos los temas a impartir en el módulo, los cuales se eligen de acuerdo a los aprendizajes que el individuo debe adquirir, de esta manera los temas deben tener una secuencia lógica para que el módulo abarque todos los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades o funciones que la persona debe desempeñar en su puesto de trabajo.
8. **Identificar la estrategia formativa:** éstas se dan de acuerdo a los requerimientos de la capacitación, por ejemplo si se tiene que realizar una sesión teórica se realizará a través de la manera tradicional de clase, sin embargo cuando se debe observar el desempeño de alguna actividad regularmente se presenta una simulación de las acciones a ejecutar, éstas regularmente van a ir sugeridas y el capacitador será finalmente quién decida como llevar a cabo éstas ya que dependerá de muchas cosas, el tamaño del grupo, las actividades que se deben demostrar, entre otras.
9. **Definir los requisitos de entradas de los participantes:** son aquellas competencias o requerimientos con los que deben cumplir los participantes, las cuales deben ser conocidas por las personas que serán capacitadas incluso se debe realizar una evaluación para saber si ya son aptos para recibir dicha capacitación.

10. **Determinar el perfil del docente:** en el contexto de la formación con enfoque de competencias laborales, se identifica como propósito principal de la función del docente su capacidad para prestar servicios de formación sobre la base de competencias básicas, técnicas y conductuales a personas que requieren de esto, de acuerdo a los estándares definidos por instituciones reconocidas en el ámbito nacional y al modelo de competencias.

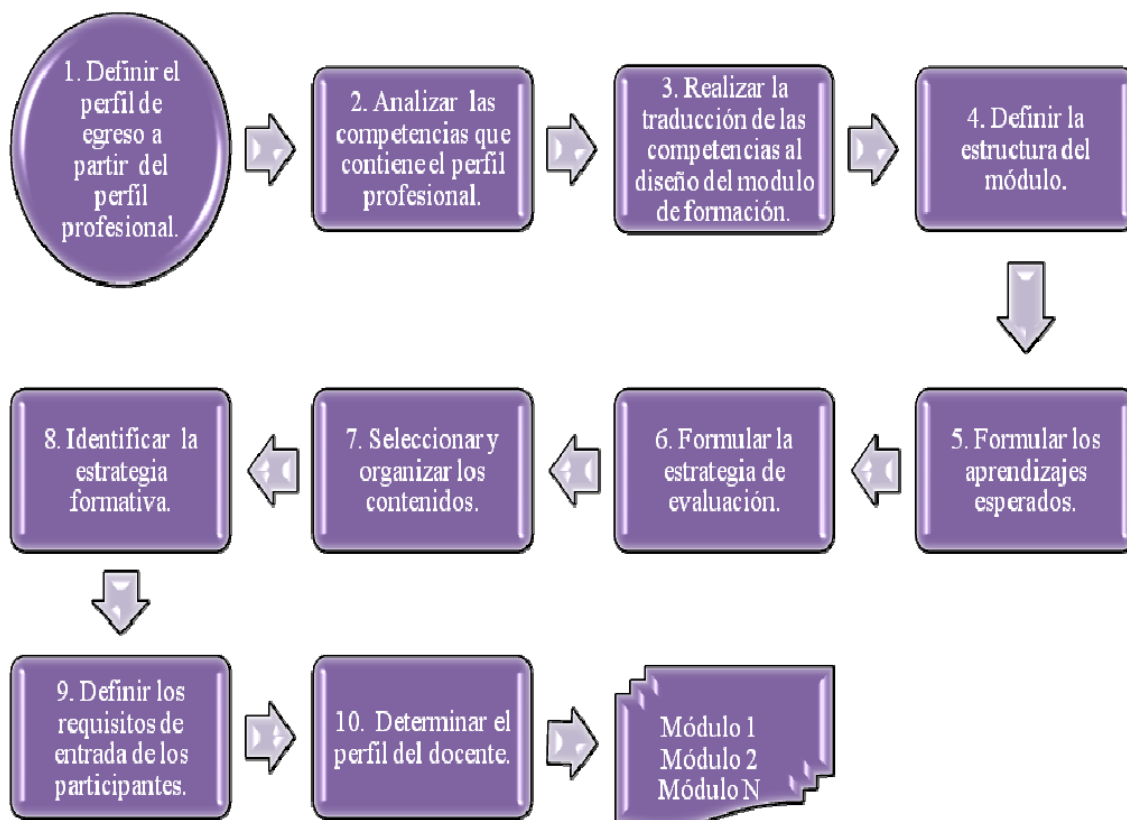


Figura 4.4. Esquema del proceso que se sigue para la elaboración de los módulos de formación bajo el enfoque de competencias laborales. Fuente: MINEDUC-DIVESUP (2003).

Por otro lado, Alles (2006a) sostiene que cada sección o módulo de capacitación necesita seguir una secuencia lógica, además es importante que el enfoque del programa se basé en resultados específicos. Por lo tanto, la combinación de módulos debe cubrir el rango especificado de las normas.

Una capacitación por competencias se puede abordar en un programa formal y breve, una conferencia, una instrucción, ejercicios de tiempo limitado, simulaciones o sesiones de práctica, esto depende de la extensión en los contenidos de cada módulo y si

se aborda o no la totalidad de los elementos que componen a las normas. Con el objeto de mantener la flexibilidad en la capacitación por competencias; los módulos deben enfocarse claramente y establecerse de corta duración.

Además, la presentación en una base de datos por módulo facilitará la búsqueda de información relevante de las competencias, así se favorece a tener un lenguaje común en la identificación de necesidades, capacitación, evaluación. De esta forma, también es posible flexibilizar la capacitación, entendiendo únicamente a las necesidades que se presenten.

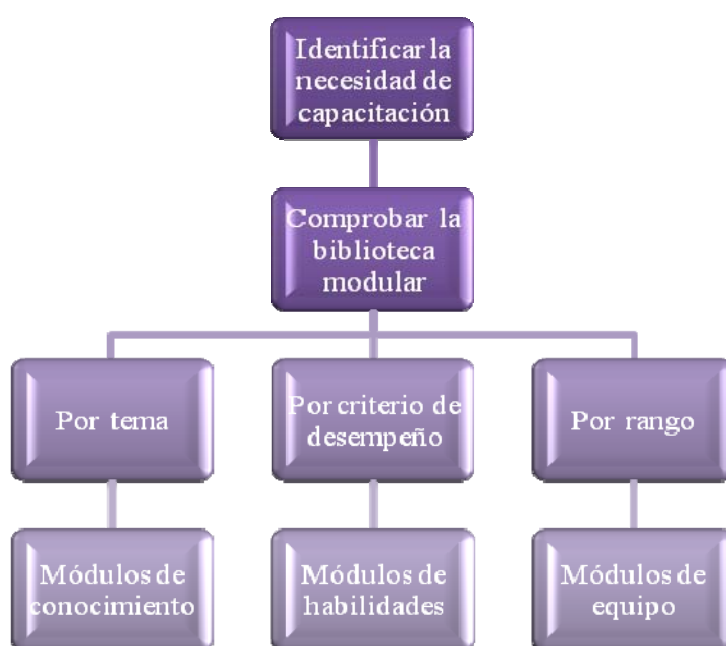


Figura 4.5. La biblioteca modular se realiza por tema, por criterios de desempeño y por rango.

Fuente: Fletcher (2004).

Como se muestra en figura 4.5, una biblioteca modular de capacitación va a brindar al formador diversos beneficios entre los que se encuentran:

- Evita repeticiones de diseño.
- Proporciona bases flexibles para la preparación del programa de capacitación.
- Prepara instalaciones de capacitación dirigida a necesidades individuales y de grupo.
- Permite evaluación de competencias.



Finalmente, ya que se determinó el número de módulos, así como las habilidades y conocimientos para cada uno de ellos; se establece su relevancia entre las diversas competencias y se proponen los métodos de presentación tema que enseguida se presenta y que es de vital importancia para el desempeño de un capacitador, ya sea por competencias o un capacitador en cualquier ámbito.

#### **4.2.4 Métodos de Presentación**

Alles (2006a) explica que dentro de un sistema de capacitación basado en competencias, los métodos de presentación y herramientas para su diseño no cambiarán de forma radical; por el contrario puede ser que el rango de opciones se vuelva más amplio a medida que sea más flexible el enfoque de capacitación.

Los instructores podrán diseñar las capacitaciones para cumplir con necesidades de la persona y del grupo, aprovechando prácticas que permitan dar cuenta de competencias adquiridas. Sin embargo, es importante comentar que en los programas de capacitación basados en competencias que se dividen en unidades para flexibilizar su presentación, no se requiere únicamente que el curso se divida en módulos que reflejen requerimientos de la unidad, sino que el contenido se revise por completo; ya que es importante hacer énfasis en lo que las personas deben ser capaces de hacer en el lugar de trabajo.

Por lo anterior, la capacitación por competencias necesita basar su aplicación en entornos reales de habilidades y conocimientos aprendidos para evitar el desperdicio de recursos en capacitaciones no necesarias, asimismo debe establecerse a partir de una adecuada detección de necesidades de capacitación.

Ahora bien, una vez que se han identificado las necesidades de capacitación se procede a especificar el contenido de la misma y de forma posterior considerar la mejor metodología para su realización, para lo cual es importante tomar en consideración los siguientes aspectos.

Limitaciones de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de grupo</li> <li>- Disponibilidad de instalaciones de capacitación</li> <li>- Disponibilidad de necesidad de diversos programas</li> <li>- Atmósfera en el lugar de trabajo</li> </ul>
Actividad realista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto de trabajo</li> </ul>
Grupo objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilos de aprendizaje</li> </ul>

De acuerdo a lo ya comentado, Fletcher (2004) indica que es importante basarse en la lista de verificación para el diseño de la capacitación y su presentación, tal como se presenta en la tabla 4.1.

---

#### LISTA DE VERIFICACIÓN

---

1. Grupo al que s dirige la capacitación
  2. Contexto de operación
  3. Expectativas del diseño de capacitación
  4. Unidades de competencia que participan
  5. Relación entre número de unidades y módulos de capacitación
  6. Provisión adecuada para cubrir declaración de rango
  7. Identificación clara de necesidades de capacitación
  8. Identificación de la persona que determinó las necesidades de capacitación
  9. Opciones de presentación de la capacitación
  10. Metodología alterna de capacitación para necesidades individuales
  11. Forma de evaluación del programa de capacitación
  12. Oportunidades de evaluación durante el programa de capacitación
- 

Tabla 4.1. Lista de verificación para el diseño de capacitación. Fuente: Fletcher (2004).

Este autor recomienda que para la elección de las metodologías, es favorable emplear las matrices de diseño de capacitación, ya que para la elección de cualquier técnica es importante considerar también las características del grupo y de las instalaciones. (Anexo 3-4).

Concerniente a los puntos anteriores, Bohlander, Snell y Sherman (2001d) explican que para la elección de una metodología adecuada para un programa de capacitación, es importante considerar los puntos siguientes:

- ***Establecimiento de metas:*** con la explicación de metas y objetivos a los participantes, es posible incrementar el nivel de interés, comprensión y esfuerzo.
- ***Diferencias individuales:*** reconocer que cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender, existen personas que recuerdan la información después de haberla escuchado (memoria ecoica) o verla (icónica) una sola vez; mientras que otros deben realizar más trabajo para recordar la información (Charles, 2007).
- ***Tamaño del grupo:*** a algunas personas les va mal en grupos grandes, pero obtiene mayor éxito en clases pequeñas. En la medida de lo posible, los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar diferencias individuales, para facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje (Bohlander et al. 2001d).
- ***Características del formador o instructor:*** Charles (2007) apunta que en gran medida, el éxito de un programa de formación depende de las competencias del capacitador, el cual debe contar con un sinnúmero de conocimientos, habilidades y actitudes, tales como las que se presentan enseguida, así como las que se identifican en la Norma Técnica de Competencia Laboral de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales, la cual está aprobada por el CONOCER desde el año 2006 y a pesar de que se le han hecho algunas actualizaciones, esencialmente las competencias son las mismas (Anexo 5).
  - Conocimiento del tema: demostraciones de manejo del tema.

- Habilidades instruccionales.
- Adaptabilidad: capacidad de modificar circunstancias de acuerdo a necesidades que se buscan.
- Sinceridad y paciencia.
- Sentido del humor; es posible hacer que el aprendizaje sea divertido.
- Interés por el tema que a su vez se transmite a los participantes.
- Cátedras claras.
- Asistencia individual, apoyo individual a quienes lo requieren.

Además de las competencias mencionadas, el psicólogo cuenta con otro tipo de competencias relacionadas al factor humano, las cuales se desarrollan a lo largo de su formación profesional, se vuelve más perceptivo a las características propias del humano además de tomar en cuenta otro tipo de agentes, ésta es una ventaja ya que éste también cuenta o debería de contar con las siguientes competencias:

- **Metaobservación:** puede describirse como la capacidad de prestar atención a absolutamente todo su entorno llámese participantes (actitud de participación, estado de ánimo, saca ventajas de ciertos individuos del grupo), espacio físico (chico, grande, calor, frío), tamaño de grupo, características cada integrante del grupo (apático, participativo, tímido), etcétera.
- **Asertividad:** es la habilidad de decir lo que realmente siente o piensa el individuo sin lastimar los sentimientos de otra persona o de llegar a ocasionar algún conflicto.
- **Capacidad de asombro:** se caracteriza por la escucha de experiencias de otras personas y fascinarse de éstas, reconociéndolo ante la persona que lo expresa y reconociéndolo ante todo el grupo.
- **Autocuidado corporal:** se refiere al cuidado que se le da a la integridad física en relación con los conocimientos previos y que se sabe que de alguna u otra manera existen agentes que podrían provocar algún daño a la salud.

- ***Autoconocimiento:*** es la noción que se tiene en relación a las características de uno mismo pueden ser físicas (alto, chaparro), emocionales (alegre, proactivo), de salud (enfermizo, saludable) y efectos secundarios ante ciertas prácticas o acciones.
- ***Creatividad:*** es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales.
- ***Autorregulación emocional:*** se entiende como el control de las emociones que el individuo experimenta cuando se presenta una situación que le causa algún conflicto. Por ejemplo, en ocasiones la persona se puede enfrentar a situaciones que le pueden causar euforia, sin embargo hay ocasiones en las que no se puede mostrar dicha emoción.
- ***Autoeficacia:*** hace referencia a la eficacia percibida en una situación específica, ya sea encontrarse en una situación inesperada donde se deben de tomar decisiones irreversibles, saber estar en una reunión social o mejorar de un problema concreto de salud en cuanto a los pensamientos, la percepción de autoeficacia facilita las cogniciones referidas a las habilidades propias, actuando estos pensamientos como motivadores de la acción. Por último, y por lo que respecta a la acción, las personas que se sienten eficaces eligen tareas más desafiantes, se ponen metas más altas y persisten más en sus propósitos. Sin embargo, algunos autores consideran la autoeficacia en un sentido amplio, entendiendo esta autoeficacia general como un constructo global que hace referencia a la creencia estable que tiene un individuo sobre su capacidad para manejar adecuadamente una amplia gama de estresores de la vida cotidiana (Sanjuán, Pérez y Bermúdez, 2000).
- ***Comportamiento congruente:*** esta competencia tiene que ver con la información que brinda el capacitador acciones que realiza el sujeto de acuerdo a lo que él mismo dice, por ejemplo: si un doctor dice que el consumo de cigarro

es dañino para la salud y saliendo de sus consultas se la pasa fumando no es congruente.

- **Autoestima:** sentido de valor o importancia hacia uno, junto con un frecuente sentimiento de estar satisfecho con uno mismo o con una situación o logro.
- **Empatía:** ésta es entendida como la capacidad de advertir los deseos y sentimientos de los participantes, en lo que concierne a detectar las diferencias individuales y con ello, hacer que todos y cada uno satisfaga sus expectativas en un ambiente libre de antagonismos.
- **Habilidades sociales:** se caracteriza por la facilidad de desenvolverse dentro cualquier grupo y poder hacer un lazo ya sea afectivo, laboral o social.
- **Entusiasmo contextualizado:** se caracteriza por las presentaciones dinámicas y el estado de ánimo positivo que transmite que el capacitador al momento de realizar su presentación sin importar las circunstancias adversas que puedan presentarse a lo largo de la misma.
- **Motivación enfocada:** es la capacidad de dirigir la capacitación hacia el objetivo de la capacitación para lograr que los individuos realmente obtengan el conocimiento, habilidades o destrezas que requieren para desempeñarse eficazmente.
- **Paciencia:** en lo que respecta a la capacitación esta característica es muy valiosa, ya que se basa en la concientización de que la gente aprende a distintas velocidades y que en más de una ocasión será necesario avanzar más despacio, aclarar más, e incluso, repetir una explicación.
- **Pensamiento crítico:** se refiere a la interpretación de los contextos sociales en los que actúa más allá de lo observable, identificando las causas del problema y formula hipótesis sólidas de acuerdo al análisis que realiza de dichas situaciones.

Éstas son algunas de las ventajas con las que cuenta el psicólogo para su desarrollo como formador o capacitador, por lo menos en su área de desarrollo y se deben de tomar en cuenta al momento de realizar una capacitación, puesto que como se mencionó arriba el perfil del capacitador debe coincidir específicamente con su área de alcance.

Una vez que se han contemplado los aspectos previos referentes a las características del grupo y del instructor, se procede a realizar la selección de la metodología más adecuada para la capacitación. Al respecto, Mejía y Barroso (1983) comentan que el trabajo en grupos es la actividad que reúne a cierto número de personas que persiguen objetivos en común, sin embargo, debido a que la dinámica de grupo es diferente en cada caso, la dificultad para el establecimiento de grupos se incrementa.

Por lo tanto, es necesario contar con técnicas como las que a continuación se mencionan, que se ajusten al funcionamiento del grupo y que den la oportunidad para que individuos y grupos obtengan experiencias efectivas sobre su propia conducta y sus reacciones en situaciones complejas de grupo

- **Método de casos:** se plantea a un grupo la descripción escrita de una situación particular extraída de la realidad con todos los datos. Los participantes en forma individual o en grupos pequeños toman decisión acerca de que debe hacerse para solucionar una determinada situación.
- **In Basket:** se relacionan con el problema de toma de decisiones y con prioridades de decisión. Se cuenta con una canasta llena de tareas o deberes a cumplir, sobre lo que es necesario diferenciar lo esencial de lo secundario, lo cual dependerá de los valores que elige. Está diseñada para situaciones concretas.
- **Juegos:** sirven de entrenamiento para el desarrollo de estrategias. La situación es dinámica y se modifica siguiendo reglas previamente determinadas, puede abarcar gran diversidad de experiencia. Este trabajo en equipo es de gran agrado para los participantes y posibilita el control de efecto de decisiones en el tiempo.

- **Juego de roles:** consiste en simular una situación relacional haciendo desempeñar un rol determinado a cada participante. Se utiliza para evaluar la comprensión del participante en temáticas ya impartidas o para desarrollar nuevos modelos de conducta. Se basa en el supuesto de que al desempeñar un rol se produce identificación con el personaje que representa.
- **Espacio experimental:** obedece a la necesidad de contar con simulaciones simples que permitan la adquisición de una experiencia efectiva y emocional válida. Se trata de cuestionar o pequeños juegos que ponen en evidencia variables psicológicas.

Al respecto, Alles (2006a) señala que durante la capacitación, también es posible la utilización de las siguientes técnicas:

- Lectura guiada
- Trabajo en el proyecto
- Tutorías
- Rotación de funciones
- Tareas de asistente
- Entrenamiento a través de simulación
- Instrucción asistida por computadora

Bohlander et al. (2001d) mencionan también algunas técnicas de instrucción dirigidas a ejecutivos y no ejecutivos.

NO EJECUTIVOS	EJECUTIVOS
• Capacitación en el puesto	• Experiencia en el puesto
• Capacitación de aprendices	• Estudio de casos
• Capacitación combinada (formal y práctica)	• Seminarios y conferencias
• Instrucción escolarizada	• Juego de negocios
• Instrucción programada	• Representación de papeles
• Métodos audiovisuales	• Elaboración de modelos de comportamiento
• Métodos de simulación	

Tabla 4.2. Metodología de capacitación más pertinente conforme a los grupos de empleados.

Fuente: Bohlander (2001d).



Como se puede ver existen distintas técnicas para llevar a cabo una capacitación, asimismo se seleccionan estas técnicas de acuerdo las características del grupo al que está dirigida la capacitación. Por otro lado es necesario llevar a cabo la elección correcta del material didáctico que se empleará para la misma, es por ello que a continuación se darán a conocer los diferentes materiales didácticos que se pueden emplear en una capacitación.

#### **4.2.5 Material Didáctico**

Es importante que para lograr una mejor integración de la información se cuente con material didáctico que sea significativo para las personas, que se relacione con actividades previas y que favorezca el aprendizaje. Dentro de la Guía para la Elaboración de Programas de Capacitación realizada por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) del Distrito Federal (2009), se dice que existen varios criterios para la selección de los recursos didácticos:

- Se realiza un análisis de los objetivos para definir el área de dominio (cognitiva, afectiva, psicomotriz) que se trabajará.
- Se debe contemplar la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de material infantil, complicado y confuso.
- Es necesario identificar las ventajas y limitaciones que le proporciona el material que va a emplear para poder elegir el que dará mejores resultados.
- Al emplear algún recurso se debe contemplar un equilibrio, de este modo se evitara el abuso de uno solo ya que esto podría provocar aburrimiento.

Cabe mencionar que existen varias clasificaciones de los recursos didácticos entre los que podemos encontrar audibles: grabaciones (discos, cintas) y radio; visuales no proyectables (pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo) y proyectables (diapositivas y proyección de cuerpos opacos); y finalmente audiovisuales (películas en cine y videos, televisión, transparencias). Por otro lado, se sabe de antemano que los recursos que suelen manejarse con más frecuencia y a los que es más fácil tener acceso son los recursos visuales, es por esa razón que se presenta la tabla 4.3,

en la cual se muestran los usos, ventajas, desventajas y reglas de empleo de este tipo de recursos.

Después de contar con las técnicas de presentación, saber cuáles son las competencias con las que debe de contar el capacitador y la elección del material didáctico se debe contemplar un punto fundamental para ver que el capacitando realmente haya obtenido las habilidades, destrezas y conocimientos brindados y es aquí donde nos concentraremos en los métodos de evaluación.

**RECURSOS VISUALES PARA IMPLEMENTAR LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**

	<b>Pizarrón</b>	<b>Rotafolios</b>	<b>Diapositivas</b>	<b>Acetatos</b>	<b>Maquinarias y equipos</b>
<b>Usos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar ejemplos.</li> <li>• Anotar aportaciones.</li> <li>• Realizar ejercicios.</li> <li>• Presentar y explicar términos técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un tema.</li> <li>• Describir los pasos de un proceso.</li> <li>• Resaltar información.</li> <li>• Presentar gráficas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar una introducción o panorama general de un tema o proceso.</li> <li>• Resumir o ilustrar temas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con grupos numerosos.</li> <li>• Presentar datos de relevancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilustrar algún proceso.</li> <li>• Demostrar la operación.</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo y fácil uso.</li> <li>• Apoya técnicas de instruccionales</li> <li>• Fácil de combinar con otros materiales.</li> <li>• Favorece la creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida elaboración y bajo costo.</li> <li>• Proporciona seguridad al instructor al llevar una secuencia y posibilidad de regresar a la inf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la atención</li> <li>• Ilustran ideas y acontecimientos</li> <li>• Tiene costo accesible</li> <li>• Facilidad de manejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De fácil elaboración</li> <li>• Facilita exposición paso a paso.</li> <li>• Atrae la atención.</li> <li>• Permite dirigirse al público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrenta al alumno a situaciones reales de trabajo.</li> <li>• Incentiva la aplicación de la teoría en la práctica y la creatividad.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su uso requiere de tiempo.</li> <li>• Es poco dinámico y no es recomendable para grupos numerosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede utilizar para grupos grandes.</li> <li>• Si la letra no es clara o el dibujo no es ilustrativo puede producir confusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número excesivo provoca cansancio</li> <li>• La sala de proyección debe estar en total oscuridad lo que impide tomar notas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de proyector especial.</li> <li>• Su uso requiere habilidad práctica</li> <li>• Algunos no reflejan la claramente la imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son difíciles de guardar en un aula</li> <li>• Alto costo en su empleo y mantenimiento</li> </ul>
<b>Reglas para su empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir la información en su espacio.</li> <li>• Hacer letra clara y de tamaño adecuado.</li> <li>• Borrar la información en cuanto ya no sea útil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar textos sencillos e ilustraciones claras.</li> <li>• Combinar colores para destacar ideas.</li> <li>• Llevar láminas en blanco para anotar aportaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar al objetivo de instrucción.</li> <li>• Estar bien diseñadas.</li> <li>• Acompañarlas de comentarios apropiados.</li> <li>• Definir secuencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la secuencia con anterioridad</li> <li>• Cuidar la posición para no obstruir la visibilidad del material</li> <li>• Utilizar un señalador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el equipo de seguridad e higiene necesario durante la instrucción</li> <li>• Encontrarse en condiciones de operación</li> </ul>

Tabla 4.3. Usos, ventajas, desventajas y reglas de empleo de materiales didácticos para la capacitación por competencias laborales. Fuente: STPS (2009).

#### 4.2.6 Evaluación

Según el diccionario de la lengua española Larousse, evaluar consiste en la valoración de conocimientos y rendimiento de una persona.

Reza (2000) citado en Arciniega (2001), mencionó que evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas que sirvan como bases para formulación de juicios en situación de decisión.

Así también la evaluación debe ser:

- Objetiva: no incluye prejuicios que la distorsionen
- Metodológica: basada en metodologías experimentadas y aprobadas
- Completa: análisis de variables para que la interpretación sea correcta

Es importante señalar que la evaluación dentro de la capacitación o en un contexto de la misma puede contribuir a la evaluación de desempeño; sin embargo no la sustituye, ya que la evaluación de desempeño debe realizarse en entornos reales de trabajo (Flores, 1999).

<b>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO</b>	<b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos del trabajo del participante</li> <li>• Evidencias de los procesos involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test escritos y orales</li> <li>• Preguntas informales</li> <li>• Directamente en el desempeño: conocimiento de hechos, procedimientos, comprensión de principios, teorías, forma de utilizar y aplicar el conocimiento.</li> </ul>

Tabla 4.4. Evidencias susceptibles de ser evaluadas al finalizar el proceso de capacitación por Competencias Laborales. Fuente: PROLCI (2008).

Además de la evaluación por desempeño, también existe la evaluación por conocimientos y por producto, tal como se presenta en la tabla 4.4; la primera de éstas se realiza regularmente con los métodos tradicionales de valoración, ya sea a través de exámenes orales o escritos. Por su parte, la evaluación por producto; va a depender de lo

que se pida en la norma, quizá pudiera ser una pieza realizada por el trabajador o se trate de un documento que se tenga que gestionar ante ciertas estancias, entre otros.

La evaluación debe integrarse al programa de capacitación; durante y al final del mismo se realizan evaluaciones que indican la adquisición de habilidades y conocimientos; así como también la aplicación de los mismos.

Esta es la pauta para marcar la diferencia entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias, a continuación en la tabla 4.5, se describen las principales diferencias entre el método tradicional de evaluación en contraparte con la realizada por competencias.

<b>VIEJOS PARADIGMAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>NUEVOS PARADIGMAS DE EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que los alumnos son básicamente iguales y que aprenden de la misma manera, por lo tanto las instrucciones y pruebas son estándar.</li> <li>- Los resultados de las pruebas son los únicos más importantes indicadores del proceso de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>- Las pruebas escritas y orales son el único camino válido para evaluar el progreso académico.</li> <li>- Los resultados son finales. Los alumnos no tienen oportunidad de corregir o rehacer una prueba y crea tensiones que tienen efectos negativos sobre los rendimientos.</li> <li>- Lo más importante del proceso de enseñanza-aprendizaje, son los contenidos y los alumnos deben poder demostrarlos o reproducirlos en una prueba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera a cada alumno como único, por lo tanto las instrucciones y pruebas deben ser variadas e individuales.</li> <li>- Una evaluación directa y activa que incluye una variedad de instrumentos, provee una imagen más completa, exacta y real del alumno.</li> <li>- El portafolio que incluye no solamente las pruebas escritas sino distintas herramientas de evaluación, ofrece una perspectiva más amplia del alumno.</li> <li>- La evaluación es continua. Evaluar es parte del proceso enseñanza-aprendizaje y no pueden ocurrir por separado.</li> <li>- Involucra al alumno en un proceso continuo de autorreflexión, aprendizaje mediado efecto y corrección. Ofrece experiencias interesantes, activas, alegres y emocionantes para los alumnos.</li> <li>- Lo más importante del proceso enseñanza-aprendizaje es aprender a aprender, a prender a pensar, y comprender demostrando en acciones nuevas, creativas y de valor de vida.</li> </ul>

Tabla 4.5. Discrepancias entre evaluación tradicional y por competencias.

Fuente: Propuesta Curricular: El Currículo Basado en Competencias (s.f.).

Se puede observar que un programa de capacitación por competencias se debe realizar evaluación que proporcione información respecto a la adquisición de habilidades y conocimientos, es por ello que en el terreno de las competencias la evaluación es constante debido a que se basa en lo que pide la norma, lo que es una ventaja ya que se van aclarando las dudas o problemas que se vayan presentando a lo largo de la capacitación. Para la elaboración de la evaluación se requiere de un entorno realista, donde las habilidades y conocimientos se apliquen sobre todo el rango de contexto y condiciones específicos.

Pero ¿Cómo corroborar la adquisición de los conocimientos de parte del trabajador o del personal capacitado? En este enfoque de competencias se requiere que la evaluación se realice en la práctica a través de los criterios de desempeño claramente establecidos en las normas, criterios que son entendidos como los resultados esperados en términos de productos de aprendizaje (evidencias), asimismo estos son los que brindan las condiciones que el personal debe desempeñar al finalizar su capacitación; ambos elementos (criterios y evidencias) son la base para evaluar y determinar si se alcanzó la competencia (MINEDUC-DIVESUP, 2003).

Como se ha mencionando en el capítulo tres, la capacitación desde el enfoque de competencias marca en un principio lo que se espera del trabajador o de las personas que tomen la capacitación, ya que éste se realiza en base a las normas que están marcadas por la organización o institución en la que se lleve a cabo.

El conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes desarrolladas deben ser demostrados como evidencia concreta del aprendizaje esperado, de ahí que constituya un punto clave en el establecimiento de los mecanismos de evaluación, por la razón de que en las normas se encuentra la indicación para recoger las evidencias y por otro lado también va a depender de la forma en la que el capacitador crea conveniente dar por aprobado al trabajador, ya que la norma marca lo que se debe mostrar pero no en todas las actividades es por ello que en algunas ocasiones se deberán desarrollar los instrumentos de evaluación de acuerdo a lo que el capacitador considere necesario (MINEDUC-DIVESUP, 2003).

El MINEDUC-DIVESUP (2003) indica que en el contexto de competencias, para la elaboración de cualquier procedimiento o mecanismo evaluativo deberán realizarse de acuerdo a los siguientes argumentos:

- Considerar las competencias laborales identificadas y sus modelos.
- Se basa en los resultados del aprendizaje.
- Utiliza evaluaciones válidas, confiables y practicables para asegurar la competencia en el lugar de trabajo.
- Es accesible a cualquiera capaz de demostrar los criterios de desempeño requeridos.
- Está libre de prácticas discriminatorias.

Además, las evidencias que deben demostrar los participantes para manifestar las capacidades adquiridas son:

- Reunir los requisitos establecidos en la competencia laboral;
- Cubrir todos los criterios de desempeño;
- Incluir toda la gama de especificaciones de las competencias;
- Reflejar que el/la participante entiende y puede aplicar el conocimiento;
- Para una capacidad deben definirse tanto evidencias de desempeño como de conocimiento.

Para desarrollar una estrategia de evaluación formativa se deben tomar en cuenta una serie de características a partir de lo que se evaluará, en primer lugar hay que indicar el tipo de instrumento que se manejará (preguntas, ejercicios prácticos, simulaciones, etc.), y en los cuales, el capacitador se apoyará para reforzar el mismo. Serán seleccionados por el diseñador, tomando como referencia el tipo de razonamiento utilizado en la estrategia de formación (MINEDUC-DIVESUP, 2003).

Es recomendable que la persona que elabore el curso, brinde a los instructores una asesoría de que es lo que se espera de la capacitación al momento de ir programando las actividades, de manera que se llegue un consenso para evaluación de lo que se espera de los educandos.

El resultado de esta negociación, deberá prever, en la intervención de cada instructor, una estrategia de evaluación formativa, indicando los tipos de instrumentos de evaluación (preguntas, ejercicios prácticos, simulaciones, proyectos, etc.) que serán empleados para evaluar el aprendizaje alcanzado por los participantes en el conjunto de la actividad de formación, lo cuales serán seleccionados por el diseñador, teniendo en cuenta, principalmente, los aprendizajes esperados del módulo (MINEDUC-DIVESUP, 2003).

Uno de los beneficios del modelo de capacitación por competencias, es el contar con indicadores del nivel de formación del personal que permitan precisar necesidades de la empresa y orientar programas de instrucción, así como agilizar y reducir costos en los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Si la capacitación resulta eficaz es posible obtener un desempeño competente y que sea susceptible a medirse empleando las mismas competencias utilizadas en el diseño de capacitación.

---

#### **FACTORES ELEMENTALES EN EL DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**

---

Para el diseño de un programa de capacitación por competencias laborales, es necesario contemplar diversos aspectos:

- Realizar una revisión de las normas de desempeño que se utilizan dentro de la organización.
- Identificar las prácticas actuales para detectar las necesidades de capacitación dentro de la organización.
- Identificar las normas basadas en competencias más relevantes o bien llevar a cabo el desarrollo de las mismas dentro de la organización.
- Realizar una verificación y enlace de las normas basadas en competencias, incluyendo los aspectos que las conforman.
- Análisis de necesidades de capacitación, identificando las razones para la capacitación.
- Establecimiento del marco para el programa de capacitación.
- Establecimiento del contenido detallado del programa de capacitación.
- Decisión respecto a los métodos de presentación.
- Coordinación de recursos, equipo y administrativa.

---

Tabla 4.6. Elementos a considerar durante el diseño de un programa de capacitación por competencias laborales. Fuente: Fletcher (2004).



Un diseño de capacitación basado en competencias laborales es muy similar a los enfoques tradicionales, ya que de igual forma se prepara un plan de lecciones, se establecen objetivos de capacitación, se emplean diversas metodologías. La diferencia es que en la capacitación por competencias se utilizan como base las normas de competencia laboral (Fletcher, 2004).

## CONCLUSIÓN

El enfoque de competencias laborales fue adoptado en México como consecuencia del acelerado desarrollo tecnológico, la tendencia creciente a la globalización, por la economía actual que se encuentra dominada principalmente por la demanda más que por la oferta, así como por la falta de compatibilidad entre el sistema educativo y el productivo, ya que desafortunadamente en la mayoría de los casos, las organizaciones no consideran que los recién egresados de las escuelas, cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar eficazmente funciones laborales en contextos determinados, en contraparte con personal que a pesar de ser carente de educación formal, cuenta con la experiencia laboral necesaria para desempeñar eficazmente las actividades laborales.

De esta manera, resulta evidente que la introducción del presente modelo en México, ha traído diversas ventajas, tales como el reconocimiento a nivel nacional de las habilidades, conocimientos y actitudes con los que cuentan los empleados para ejecutar exitosamente sus funciones laborales, independientemente de la forma en la que fueron adquiridas dichas competencias, ya sea mediante una educación formal o bien, a través de la experiencia en los lugares de trabajo, lo cual también puede constituir un arma de doble filo o una desventaja, tal como se analizará posteriormente. Sin embargo, con esto se pretende dar crédito especial a los recursos humanos, considerándolos como los principales agentes de cambio dentro de las organizaciones.

Además, se espera que con la validación de los conocimientos, habilidades y actitudes, cada persona conforme un portafolio de competencias que facilite su movilidad dentro del mercado de trabajo, lo cual resulta benéfico tanto para el individuo, como para las organizaciones, ya que con la introducción del modelo de competencias laborales también se agilizan diversos procesos al interior de éstas, tal es el caso del área de administración de recursos humanos, en la cual de manera específica, se puede decir que se genera un lenguaje común, asimismo, se agilizan los procesos de selección de personal, se realizan ascensos y movimientos con mayor objetividad, se facilita el proceso de evaluación de desempeño, se detectan rápidamente las necesidades de capacitación, lo cual crea un marco de referencia para el diseño y aplicación de

programas de capacitación más específicos, de tal forma que se orienten exclusivamente en la formación de los conocimientos y habilidades necesarios para la ejecución de funciones laborales. Además, de que es necesario recordar que la capacitación es un derecho con el que todo trabajador cuenta según la Ley Federal de Trabajo en su artículo 153 fracción XV, el cual dice:

“Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.” p.80.

Conjuntando los puntos anteriores, tal como se ha abordado a lo largo del presente trabajo, es indispensable precisar que la intervención de las competencias laborales en la capacitación de personal es fundamental, ya que éste es un proceso indispensable en el desarrollo de recursos humanos, que permitirá que éste obtenga a su vez un mejor nivel de vida gracias al desempeño adecuado de sus funciones, lo que traerá de la mano varios beneficios para el trabajador y desde luego para la organización. Al mismo tiempo, los modelos que se presentan en la psicología organizacional y exclusivamente en el área de capacitación para la solución de dichas problemáticas, ya sea a nivel intrapersonal, como interpersonal pretenden básicamente que el individuo encuentre protección en su salud, a partir de ello alcanzará un bienestar físico y mental, para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades, así como a la prolongación y mejoramiento de la calidad de la vida humana.

De esta forma, es importante reconocer el valor que se debe dar a la capacitación en el departamento de recursos humanos, ya que es un área de oportunidad para la mayoría de los trabajadores y desde luego para las organizaciones, debido a que si este proceso se lleva adecuadamente, los trabajadores tendrán la oportunidad de crecer profesionalmente y la empresa contará con un recurso humano de la mejor calidad, de esta manera se evitaría la rotación, el ausentismo por incapacidad o enfermedad.

Por lo tanto, la capacitación por competencias no es un proceso que beneficia únicamente a la organización o bien, que se refleja sólo en los índices de productividad

o en las evaluaciones de desempeño, ya que también permite que el personal tenga la posibilidad de acceder a puestos de mayor oportunidad dentro de la organización, o en su caso, de colocarse en otras, ya que con dicho proceso los individuos gradualmente van conformando un portafolio de competencias certificadas y reconocidas en diversas instituciones, lo cual dota al personal de mayor movilidad laboral.

Además, como ya se mencionó en capítulos anteriores, las actividades que se realizan en el departamento de recursos humanos dentro del modelo de competencias laborales, tienen como punto de partida las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que son lineamientos fundamentales para la ejecución de éstas actividades. El caso de la capacitación no es la excepción a esta regla, ya que para dicho proceso también es importante contar con los lineamientos de la NTCL, puesto que a pesar de que existe una gran flexibilidad para la realización de la misma bajo éste enfoque, es fundamental cumplir con requerimientos mínimos, tales como: establecimiento de objetivos, planeación de actividades que sean congruentes con estos, implementación de técnicas de acuerdo a los objetivos y características del grupo al que se dirige la capacitación, establecimiento de tiempos, etcétera.

No obstante, al seguir estos lineamientos que son sólo una guía y no un método estricto a seguir, no se garantiza el cumplimiento de los objetivos de la capacitación; es por ello que además de las normas antes mencionadas, es importante que el capacitador posea características profesionales y personales que faciliten la adquisición de conocimientos y habilidades.

Tocante a esto, actualmente profesionistas de diversas áreas principalmente administrativas participan activamente en las actividades de recursos humanos dentro de las organizaciones, sin embargo realizarlas desde un enfoque psicológico, tiene diversos aportes que no se pueden obtener de otros profesionales, ya que el psicólogo en cualquiera de sus áreas de trabajo es capaz de pensar, sentir y actuar en la línea de análisis de los comportamientos; es decir, que puede leer, analizar y comprender la conducta humana.

Es gracias a esto que la psicología tiene un papel fundamental en el ámbito organizacional y en especial dentro de la capacitación, pues es la psicología la ciencia

cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los seres humanos en relación con su contexto para poder comprender y explicar sus conductas, a partir de lo cual desarrolla modelos para predecir, intervenir e incluso resolver problemáticas que suelen presentarse de forma individual o grupal.

El psicólogo por tanto, da un lugar preponderante a las personas que conforman la organización, ya que tiene la absoluta seguridad de que el factor humano, para cualquier institución, es lo que hace que la misma tenga éxito, logrando que sea competitiva y productiva.

Gracias a todo esto, como ya se comentó, la psicología se ha dirigido al desarrollo del individuo como factor indispensable para la organización, dando al trabajador la mayor cantidad de herramientas posibles para demostrar que éste es el principal factor en el ámbito organizacional. A pesar de cualquier tecnología de punta o máquina, finalmente el hombre tiene una característica que ninguna máquina o herramienta hasta el momento ha podido desarrollar, ésta es la capacidad de pensar y por lo tanto analizar, planear, evaluar y resolver problemas.

Por esto es que el psicólogo es el profesionista más indicado para diseñar y desarrollar programas de capacitación que favorezcan el intercambio de puntos de vista teóricos, metodológicos y por supuesto prácticos, con el objeto de cumplir perfectamente las necesidades de los individuos y finalmente de cualquier organización.

Incluso, debido a que a lo largo de los últimos años, en diversos países se implementa la capacitación bajo el marco de las competencias laborales, en México ya existe una descripción puntual de dicha actividad en la Norma Técnica de Competencia Laboral denominada Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales, en la cual se hace evidente que el psicólogo es el profesionista que cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para la detección, prevención, planeación; desarrollo, intervención e investigación del comportamiento humano en esta área.

Por lo tanto, específicamente en el área de capacitación, conforme a lo que se ha revisado hasta el momento y a lo establecido en la NTCL antes señalada, para dicha

actividad es indispensable contar con un profesionalista que tenga conocimientos respecto a las diversas fases de la capacitación, referente a la finalidad de elaborar una carta descriptiva, sobre los principios de educación de los adultos; de estrategias instruccionales y didácticas, asimismo es necesario que conozca los diversos tipos de grupos, características del lenguaje verbal y no verbal.

En lo que se respecta a las habilidades, es fundamental que los participantes reconozcan las aptitudes técnicas del capacitador, ya que de ello depende el interés y la consecuente atención que el grupo preste al curso que imparta; por ello el instructor debe contar con las habilidades de manejo de grupos, de modulación de voz; debe ser capaz de establecer empatía con los participantes, tener facilidad de palabra, persuasión, habilidades de análisis y síntesis; así como de diseñar programas de capacitación con la totalidad de elementos que lo conforman. También, es importante que cuente con actitudes, tales como: iniciativa, orden, responsabilidad; tolerancia, amabilidad, flexibilidad y sensibilidad.

De esta forma y conforme a lo ya mencionado, es posible afirmar que el objetivo de describir y analizar teóricamente el papel del psicólogo en la transformación que se ha generado en la capacitación de recursos humanos con la introducción del modelo de competencias laborales, se ha cumplido en su totalidad, ya que de manera concluyente se puede decir que el psicólogo es un profesionalista que a lo largo de su formación se prepara para cumplir la totalidad de competencias requeridas para ejecutar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos y en específico en la capacitación, ya que a diferencia de otras profesiones, éste es capaz de identificar y diseñar las estrategias más adecuadas para lograr que los participantes adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas; logrando con esto un aprendizaje significativo.

Del mismo modo, el psicólogo posee los conocimientos para reconocer los elementos socioculturales que conforman el entorno y la personalidad de los participantes, y de todos los elementos relacionados con la instrucción; asimismo tiene una formación teórico-metodológica que se refleja desde el momento de diseñar un programa de capacitación hasta el reporte de evaluación final.

En otro orden de ideas y conforme a lo mencionado previamente, es indispensable señalar que pese a las ventajas que ha traído la introducción del modelo de competencias laborales en México, también deben ponerse en consideración algunos puntos en contra. Inicialmente, se sabe que cada vez más, las organizaciones requieren contar con personal que tenga experiencia laboral, lo cual puede complicar la inserción de los recién egresados de las escuelas al mercado de trabajo, ya que están carentes de dicha experiencia, generando con esto un círculo vicioso en el que los recién egresados de las universidades no puedan adquirir la experiencia laboral necesaria por falta de oportunidades, así como el hecho de que ya no sean válidos los certificados o títulos para garantizar que la persona es capaz de ejecutar determinadas funciones de trabajo.

Por lo que es importante considerar este punto, ya que podría ser bastante enriquecedor en una capacitación tener a gente con nuevas ideas y con ganas de comerse al mundo cuando recién salen de la universidad mezclados con trabajadores que cuentan con una trayectoria laboral amplia en una capacitación donde se tomen en cuenta estos aspectos. Esta sería una acción de mejora en cualquier organización por lo que sería conveniente que el psicólogo trabaje mucho en este sentido y de esta manera realmente se conseguirán grandes ventajas a partir de una adecuada capacitación y adiestramiento.

Otro punto importante, es el hecho de que aparentemente con este modelo, en las organizaciones se tendría que remunerar al personal conforme a sus competencias, sin embargo no hay que dejar fuera que las empresas siempre van a ver por su beneficio y por ejemplo, si se les da a elegir entre un individuo que tiene una certificación por competencias laborales como técnico en computación, una persona que quizá no tuvo educación formal pero cuenta con la experiencia requerida para el puesto y un ingeniero en informática con las destrezas necesarias, posiblemente se inclinarían por alguna de las dos primeras opciones, ya que esto podría implicar un ahorro de recursos económicos; aspecto que evidentemente deja en desventaja a profesionistas de diversas áreas que se verían segregados .

Sin embargo no hay que dejar a un lado el hecho de que el saber es una herramienta muy valiosa que nunca estará de más debido a que tener un puesto en cualquier empresa por competencias junto con una formación académica siempre va a ser una ventaja tanto

para el trabajador como para la organización, un ejemplo muy importante de este tipo de formación son los diplomados que se dan para poder adquirir una especialidad y finalmente las nuevas tendencias para este tipo de formación se basa en un modelo de competencias laborales y lo que necesitan las organizaciones específicamente.

En consecuencia, se recomienda que para próximas investigaciones, se aborden con mayor profundidad los aspectos negativos del modelo de competencias laborales, así como algunas alternativas que den solución a estas problemáticas. Es fundamental que el psicólogo, durante el ejercicio de sus funciones conforme al modelo de competencias laborales, mantenga la mayor objetividad posible, evitando caer en un desempeño rígido, cuadrado y poco ético en el que únicamente se ajusten los sistemas, procesos, problemas y deficiencias ya existentes en las organizaciones a los requerimientos de una certificación, ya que con esto se estaría cayendo en un círculo vicioso de otorgar certificados sin valor alguno. Es necesario que dicho profesionista reconozca los pros y contras del modelo de competencias laborales, para que con esto evite caer en una enajenación con respecto a un modelo.

Es importante trabajar en la forma en la que las organizaciones valoran las competencias de las personas, así como en la manera en la que son retribuidos los aportes de cada individuo al interior de la organización.

Debemos tomar en cuenta que en el momento en el que un trabajador queda capacitado y cuenta con las competencias requeridas, se debe notar significativamente en el desempeño de sus funciones, los beneficios también deberán verse reflejados en la organización y si esto sucede obviamente el trabajador será de gran valor para la institución y de este modo se verán reflejados los beneficios de desempeño con mejores técnicas, con una actitud diferente y por lo tanto se espera que los conocimientos de la persona se vayan enriqueciendo.

Por último y como un aporte final de este trabajo podemos sugerir que en el plan curricular que está en actualización para la carrera de psicología se debe tomar en cuenta la formación por competencias, ya que en el ámbito laboral el psicólogo debe cubrir algunos puntos muy específicos y que bien la formación que se da en Iztacala es buena, ya que el plan curricular actual tiene la ventaja de generar psicólogos con gran



capacidad de análisis y crítica ante el entorno laboral en el que se insertan, en contraste con otras instituciones educativas, sin embargo podría mejorar enormemente si durante los últimos años de ésta se dieran convenios con instituciones de prestigio llámense hospitales, escuelas, empresas, entre otras. El estudiante podrá desarrollar las habilidades, actitudes y destrezas necesarias al momento de concluir sus estudios y además lo ayudará profesionalmente en cuanto al manejo de sus relaciones con el ámbito laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, S. (1998). *Certificación de Competencias Laborales: Aplicación en Gastronomía*. [En Red]. Recuperado en enero del 2009 del CINTERFOR-OIT. <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/regionampro>>
2. Alcover de la Hera, C; Martínez, I; Rodríguez, M y Domínguez, B. (2004). La integración del Factor Humano: Las Competencias. *Introducción a la Psicología del Trabajo*. México: Mc Graw Hill. Cap. 13 pp. 363-385.
3. Alles, M. (2006a). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (2da ed.). México: Granica.
4. Alles, M. (2006b). Perfil de Puesto por Competencias. *Selección por Competencias*. México: Granica. Cap. 4. pp. 154-164
5. Álvarez, M y Pérez, O. (2005, mayo). *Evaluación y Certificación de Competencias Laborales en México: El Caso de las Dependencias del Gobierno Federal*. No. 216 [En Red]. Recuperado el 5 de diciembre del 2008 de UNAM-Facultad de Contaduría y Administración. <<http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21602.pdf>>
6. Arciniega (2001). Administración por Competencias. *Delimitación de las Competencias del Psicólogo en el Proceso Administrativo del Desarrollo Organizacional*. Tesis de Licenciatura No publicada, UNAM-FESI. Cap 2. pp. 58-85.
7. Argüelles, A. (2005). Introducción. En: Argüelles, A. (Ed.) *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa y Noriega Editores. pp. 9-13.
8. Arias, G. (1988). Administración de Recursos Humanos. *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas. Cap 2. pp. 23-48.
9. Arias, G. (1995). Un Caso de Certificación de Competencias Laborales. *Revista laboral*. México: Grupo Gasca. No. 36. pp. 101-105.
10. Arias, G. (2006). El Perfil de Alto Desempeño. En: Arias, G y Heredia, E. (ed.) (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. (6ta ed.). México: Trillas. Cap. 11. pp. 383-426.
11. Arias, G y Heredia, E. (2006a). Capacitación y Desarrollo. En: Arias, G y Heredia, E. (Ed.). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. (6ta ed.). México: Trillas. Cap. 14. pp. 496-525.

12. Arias, G y Heredia, E. (2006b). Evaluación del Desempeño. En: Arias, G y Heredia, E. (Ed.). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. (6ta ed.). México: Trillas. Cap. 19. pp. 626-654.
13. Arias, G y Heredia, E. (2006c). Higiene y Seguridad Industrial. En: Arias, G y Heredia, E. (Ed.). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. (6ta ed.). México: Trillas. Cap. 20. pp. 656-674.
14. Ausubel, P. (1994). Principios de Medición y Evaluación. *Psicología Educativa*. México: Trillas. Cap. 17. pp. 513-520.
15. Báez, L. (2000). Evaluación de Competencia Laboral. *Revista Laboral*. México: Grupo Gasca No. 95 pp. 80-83.
16. Bargsted, M. (Sin Fecha). *Taller de Selección de Personal por Competencias*. Universidad Católica del Norte de Chile.
17. Beltrán, U. (2005). La Experiencia del Conalep en la Educación Basada en Normas de Competencia. En: Argüelles, A. (Ed). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa y Noriega Editores. pp. 99-122.
18. Bohlander, A; Snell, S y Sherman, A. (2001a). El Desafío de la Administración de Recursos Humanos. *Administración de Recursos Humanos*. (12a ed.). México: Thomson Learning. Cap 1. pp. 3-39.
19. Bohlander, A; Snell, S y Sherman, A (2001b). Requerimientos del Puesto y Diseño de las Organizaciones para Lograr la Productividad de los Recursos Humanos. (12a ed.). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Learning. Cap 3. pp. 85-115.
20. Bohlander, A; Snell, S y Sherman, A, (2001c). Selección. *Administración de Recursos Humanos*. (12a ed.). México: Thomson Learning. Cap 5. pp 171-211.
21. Bohlander, A; Snell, S y Sherman, A. (2001d). Capacitación y Desarrollo. *Administración de Recursos Humanos*. (12a ed.). México: Thomson Learning. Cap 6. pp. 215-256.
22. Bohlander, A; Snell, S y Sherman, A. (2001e). Evaluar y Mejorar el Desempeño. *Administración de Recursos Humanos*. (12a ed.). México: Thomson Learning. Cap 8. pp.311-350.
23. Buendía, O. (2003). *Importancia de la Asertividad en las Relaciones Laborales*. Tesis de Licenciatura No Publicada, UNAM- FESI. pp. 53-60.
24. Carreón, A y Saldivar, G. (2000). Administración por Competencias: Un Enfoque de Recursos Humanos. *Revista Laboral*. México: Grupo Gasca. No. 97 pp. 72-78.

25. Catalano, A; Avolio de Cols, S y Sladogna, M. (2004). El Modulo. *Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral: Conceptos y Orientaciones Metodológicas*. (1ra ed.) Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo. Cap. 5. pp. 103-111.
26. Charles, J.T. (2007). *Estrategias para la Implementación de la Instrucción Basada en Competencias*. [En Red] Recuperado en abril del 2009 de <[www.ilo.org/public/spanish/region/region/ampro/cinterfor/publ.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/region/ampro/cinterfor/publ.htm)>
27. CINTERFOR –OIT (2006) *Algunas Experiencias de Formación y Certificación Basada en Competencias en América Latina: La experiencia del CONOCER en México*. [En Red] Recuperado en agosto del 2009 de <[www.ilo.org/public/spanish/region/region/ampro/cinterfor/publ.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/region/ampro/cinterfor/publ.htm)>
28. CONOCER (1998) El Enfoque del Análisis Funcional. *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. México: Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Cap. 3 pp. 89-111.
29. CONOCER (2006). *Norma Técnica de Competencia Laboral de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales*. [En Red] Recuperado en noviembre del 2009 de <[http://www.conocer.gob.mx/Desarrollo/Buscadores\\_Avanzados/pdf/NUGCH001.01.pdf](http://www.conocer.gob.mx/Desarrollo/Buscadores_Avanzados/pdf/NUGCH001.01.pdf)>
30. CONOCER (2009a). *Guía Técnica para el Desarrollo de la Norma Técnica de Competencia Laboral*. 46pp. [En Red] Recuperado en noviembre del 2009 de <<http://www.conocer.gob.mx>>
31. CONOCER (2009b). *Guía Técnica para el Diseño del Instrumento de Evaluación de Competencias Laborales*. 51 pp. [En Red] Recuperado en noviembre del 2009 de <<http://www.conocer.gob.mx>>
32. CONOCER (2009c). *Integración del Sistema Normalizado de Competencia Laboral*. [En Red] Recuperado en noviembre del 2009 de <<http://www.conocer.gob.mx/indez.php/integracion-del-snel.html>>
33. CONOCER (2009d). *Organismo Certificador*. [En Red] Recuperado en diciembre del 2009 de <<http://www.conocer.gob.mx/indez.php/ique-es-un-oc.html>>
34. CONOCER (2010a). *Guía Técnica para la Integración de Grupos Técnicos*. 7 pp. [En Red] Recuperado en mayo del 2010 de <<http://intranet.conocer.gob.mx/intranet/aplicativos/normateca/pdf/N-DPSN-GT-01GpoTec%v1%20final%2027%20abril.pdf>>
35. CONOCER (2010b). *Guía Técnica para el Desarrollo del Mapa Funcional*. 8 pp. [En Red] Recuperado en mayo del 2010 de <<http://intranet.conocer.gob.mx/intranet/aplicativos/normateca/pdf/N-DPSN-GT-02%20MapFun%20v1%20final%2027%20abril.pdf>>

36. Domínguez, V y Brown, G. (2003) *Estructuras de Mercado de la Industria Mexicana: Un Enfoque Teórico y Empírico*. México: Porrúa.
37. Dunnette, D. (1986). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
38. Espinosa, S. (2004). Sistema de Certificación de Competencias Laborales. *La Certificación de Competencias Laborales*. Tesina de Licenciatura No Publicada, UNAM-Facultad de Psicología. pp. 24-34.
39. Espiricuetto, I. (1999). Las Nuevas Competencias Laborales. *Revista Laboral*. México: Grupo Gasca. No. 79. pp. 67-75.
40. Euleche (1997). Aportes de la Psicología Educacional en Contextos de Cambio e Innovación. *Aprendizaje de Niños y Maestros*. Argentina: Manantial. pp. 130-138.
41. Faris, R. (1997). Educación y Capacitación: Distintas Experiencias. En: CONOCER. (ed.). *Competencia Laboral*. Tomo 1. (1ra ed.) México: Alambra Mexicana. pp. 299-354.
42. Flores, R. (1999). Capacitación Basada en Indicadores de Competencia Laboral. *Revista Laboral*. México: Grupo Gasca. No. 79. pp. 28-32.
43. Fletcher, S. (2004). *Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales*. (2da ed.). México: Panorama Editorial.
44. Gallart, M y Jacinto, C. (1995). Competencias Laborales: Tema Clave en la Articulación Educación-Trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*. Buenos Aires: CLID-CENEP. 6. (2).
45. Gates, B. (2000). *Los Negocios en la Era Digital*. México: Plaza Janes.
46. Gonczi, A. (2001). Educación y Capacitación Basada en Normas de Competencia en México, la Experiencia del CONALEP. En: Argüelles A. (Ed.). *Educación y Capacitación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa y Noriega Editores. pp. 55-70.
47. Grados, E. (2002). Administración por Competencias. *Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales*. (4ta ed.). México: Trillas. Cap. 8 pp.161-172.
48. Granados, M. (2001). *El Papel del Psicólogo en Iztacala y su Aserción en la Organización*. Tesis de Licenciatura No Publicada, UNAM- FESI.
49. Gross, R. (2007). ¿Qué es Psicología? *Psicología: Ciencia de la Mente y la Conducta*. (4ta ed.). México: Manual Moderno. Cap. 1 pp.3-11.
50. Harrsch, B. (2005) Identidad Profesional del Psicólogo. *Identidad del Psicólogo*. (4ta ed.). México: Pearson Educación. Cap.1 pp. 2-20.

51. Hellriegel, D; Jackson, E y Slocum, W. (2006). Administración de Recursos Humanos. *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. (10a Ed.). México: Thomson Learning. Cap. 13 pp. 352-376.
52. Herrera, G. (2002). *La Función del Psicólogo de Iztacala en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Organizaciones Industriales*. Tesis de Licenciatura No Publicada, UNAM-FESI.
53. Ibarra, A. (2005). Sistema Normalizado de Competencias Laborales. En: Argüelles, A. (Ed.). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa y Noriega Editores. pp. 25-66.
54. Instituto Panamericano de Capacitación (2006). *La competencia laboral*. [En Red] Recuperado en agosto del 2009 de < [http://inst\\_panamericano.tripod.com.mx/Lara\\_IPC/id4.html](http://inst_panamericano.tripod.com.mx/Lara_IPC/id4.html) >
55. Iñiguez, L y Vivas, P (1998). Ambientes Laborales. En: Aragonés, J y Américo, M (Ed.). *Psicología Ambiental*. España: Pirámide.
56. Klinger, C. y Vadillo, G. (1999). *Psicología Cognitiva*. México: McGraw-Hill y Litográfica Ingramex.
57. Ley Federal del Trabajo (2009). Capítulo III BIS : *De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores*. México: Esfinge. p.80.
58. Llorens, G.S. (s.f.) *Detección de Necesidades Formativas: Una Clasificación de Instrumentos*. *Jornadas de fomento de la investigación- Universidad de Jaume, España*. pp. 1-17. [En red] Recuperado en febrero del 2010 de < [www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi2/detecci.pdf](http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi2/detecci.pdf) >
59. Mejia, L y Barroso, M (1983). El trabajo en Grupos. *Dinámicas Vecinales: Aplicación en el Conocimiento y el Manejo de Grupos*. Pp. 21- 28.
60. Mertens, L. (1997). Sistema de Competencia Laboral: Modelos Analíticos. *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. México: DINA E Cap. 3. pp. 59-98.
61. MINEDUC-DIVESUP (2003). *Manual para la Elaboración de Módulos de Formación Técnica con Enfoque de Competencias Laborales*. Santiago de Chile. [En red] Recuperado el 14 de marzo del 2010 de <<http://www.educacion.superiorchile.cl/docs/leysence.pdf>>
62. Miranda, M. (2003). *Transformación en la Educación Media Técnico-Profesional. Políticas de Educación en el Cambio del Siglo: Reforma al Sistema Escolar de Chile*. Universidad de Santiago de Chile.
63. Montaña, S. (2001). ISO: Organización Internacional para la Estandarización. *Revista Adminístrate Hoy*. No. 81 pp.49-54.

64. Morales, S. (2005). *Psicología del Deporte*. Buenos Aires. [En red] Recuperado el 5 de junio del 2009 de <[www.tuobra.unam.mx/publicadas/03117072724.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/03117072724.html)>
65. Morfin, A. (2005). La Nueva Modalidad Educativa: Educación Basada en Normas de Competencia. En: Argüelles, A. (Ed.). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa y Noriega Editores. pp. 81-97.
66. Muchinsky, M. (2007). Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial y Organizacional. *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6ta Ed.). México: Thomson Learning. pp. 3-21.
67. Muñoz, A. (2002). *Psicología de la Salud*. [En red] Recuperado el 1 de marzo del 2009 de Instituto Cepvi <<http://www.Cepvi.com/articulos/psicologia-de-la-salud.htm>>
68. Myers, G. (2006). Introducción de la psicología. *Psicología*. (7ma ed.). Madrid: Panamericana. Cap. 1 pp. 25-30.
69. Palomo, V. (2006) Adquisición de las Competencias. *El perfil Competencial del Puesto de Director/a de Marketing en Organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC. Cap. 4 pp. 163-215.
70. Phares, E y Trull, T. (2003). Antecedentes Históricos: Cronología y Análisis. *Psicología Clínica: Conceptos, Métodos y Práctica*. (6ta ed.). México: Thomson. pp. 33-43.
71. Pereda M y Berrocal B. (2005). Las Competencias. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. (2da ed.). Madrid: Ramón Areces. Cap. 1 pp. 17-35.
72. Pérez- Campanero, M. (1995). Técnica Delphi. *¿Cómo Detectar las Necesidades de Intervención Socioeducativa?* Madrid: NARCEA. Cap. 6. pp. 111-134.
73. Pérez, G; Cruz, J y Roca, J. (1995). La Psicología del Deporte en la Actualidad. *Psicología del Deporte*. Madrid: Alianza.
74. Pérez, Z.; García, G; Hernández, N; Montoya, A; Cabral, P; Rodríguez, G; Velasco, R; Guzmán, R; Vega, M y Luna, M (2006). *Problemas y necesidades del país. Fundamentación del Subprograma Profesionalizante*. [En Red] Recuperado en mayo del 2009 de < [http://psicologia\\_iztacala.unam.mx/cambio\\_curricular/subprogramas/psicologia\\_organizacional.htm](http://psicologia_iztacala.unam.mx/cambio_curricular/subprogramas/psicologia_organizacional.htm)>
75. Perlman, D. (1987). *Psicología Social*. México: Interamericana.
76. PROLCI (2008). Proceso de Normalización de Competencia Laboral. *Manual para la Elaboración de Normas Técnicas e Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral*. Cap.3 pp. 10-30.

77. *Propuesta Curricular: El Currículo Basado en Competencias*. (Sin Fecha) [En Red] Recuperado el 25 de febrero del 2010 de <[http://www.tec.cr/sitios/Docencia/ceda/Boletin\\_CEDA/PDF\\_s/T%C3%A9cnica%20Grupo%20Focal%20por%20competencias.pdf](http://www.tec.cr/sitios/Docencia/ceda/Boletin_CEDA/PDF_s/T%C3%A9cnica%20Grupo%20Focal%20por%20competencias.pdf)>
78. Ramos, G. (2003). Introducción. *Análisis del Papel del Psicólogo en la Consultoría Empresarial de Productividad y Calidad*. Tesis de Licenciatura No Publicada, UNAM- FESI. pp. 2
79. Reyes, P. (2005). Concepto de la Administración. *Administración de Empresas: Teoría y Práctica. Primera Parte*. México: Limusa. Cap. 1 pp. 13-30.
80. Reza, T. (2000). Problemas Relativos a la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores. *El ABC del Instructor*. (2da ed.). México: Panorama Editorial. pp. 21-22.
81. Reza, T. (2006a). Modelo Puesto/Ocupante. *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama Editorial. Cap 4 pp. 73-96.
82. Reza, T. (2006b). Diagnóstico de Necesidades por Capacidades o Competencias Clave. *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama Editorial. Cap 5 pp. 97-116.
83. Richino, V. (2000a). Aproximación al Proceso de Selección de Personal desde la Perspectiva del Psicólogo. *Selección de Personal*. (2da ed.). México: Paidós. Cap.1. pp. 21-29.
84. Richino, V. (2000b). El Rol del Psicólogo en el Proceso de Selección: Desarrollo del Rol Profesional. *Selección de Personal*. (2da ed.). México: Paidós. Cap.2. pp. 30-47.
85. Rivera, O. (2002). Conclusión. *Los Grupos de Trabajo Orientados Hacia la Calidad*. Tesis de Licenciatura No Publicada, UNAM- FESI.
86. Ruiz, M y Moreno, B. (2006) Efectos Macroeconómicos de la Apertura y el TLCAN. En: Mónica, C (Ed.) *Diez Años del TLCA en México*. México: UNAM pp. 19-22.
87. Robbins, P. (2004). ¿Qué es el Comportamiento Organizacional? *Comportamiento Organizacional*. (10a ed.). México: Prentice Hall. Cap. 1 pp. 4- 35.
88. Samperio, S. (2003). *Las Competencias en el Ámbito Laboral y su Certificación*. [En Red] Recuperado el 16 de enero del 2007 de <<http://www.ceneval.com.mx>>
89. Sánchez, E; Cantón, M y Sevilla, S. (1997). La Educación Especial. *Compendio de Educación Especial*. México: Manual Moderno. Cap. 11 pp.1-11.



90. Sánchez, B. (2004a). Aspectos Generales. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa. Cap 1 pp. 13-22.
91. Sánchez, B. (2004b). Funciones más Comunes del Departamento de Recursos Humanos. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa. Cap 2 pp. 23-47.
92. Sanjuán, S y Pérez, G y Bermúdez, M. (2000). *Escala de Autoeficacia General: Datos Psicométricos de la Adaptación para Población Española*. 2 (12) pp. 509-513. [En Red:] Recuperado de la Universidad de Educación a Distancia de España en marzo del 2010 de <[www.psychothema.com/pdf/615.pdf](http://www.psychothema.com/pdf/615.pdf)>
93. Schermerhorn, R; Hunt, G y Osboorn, N. (2004). Los Sistemas de Administración de Recursos Humanos. *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley. Cap. 7. pp. 127-148.
94. Secretaría de Economía. (2009) *Tratado de Libre Comercio con América del Norte*. (TLCAN). [En Red] Recuperado el 2 nov. Del 2009 de <[www.economia.gob.mx/?P=5200\\_5205\\_1](http://www.economia.gob.mx/?P=5200_5205_1)>
95. Soluja, S. (2005). Capacitación Basada en Competencias en el Reino Unido. En: Argüelles, A. (Ed.). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa y Noriega Editores. pp. 143-170.
96. Spector, E. (2002). Introducción. *Psicología Industrial y Organizacional*. (2da ed.). México: Manual Moderno. Cap 1. pp. 3-20. STPS (2009). Guía de Capacitación: Elaboración de Programas de Capacitación. [En Red] Recuperado el 15 de marzo del 2010 de <[http://www.stps.gob.mx/DGC\\_STPS/PDF/GuIa\\_capacitacion.pdf](http://www.stps.gob.mx/DGC_STPS/PDF/GuIa_capacitacion.pdf)>
97. Téllez, M. (1993). Psicología Industrial. *Psicología Industrial en la Comisión Mixta de Escalafón de la Delegación Azcapotzalco*. Tesis de Licenciatura No Publicada. UNAM-FESI. pp. 53-60.
98. Terry, G. (1985a). Conceptos Básicos. *Principios de Administración*. México: CECSA. Cap. 1 pp. 19-31.
99. Terry, G. (1985b). Escuelas del Pensamiento Administrativo. *Principios de Administración*. México: CECSA. Cap.4 pp. 74-93.
100. Thomas, V. (1993). *Funciones del Psicólogo en el Área de Recursos Humanos Dentro de las Organizaciones*. Tesis de Licenciatura No Publicada, UNAM-FESI.
101. Vargas, F; Casanova, F y Montanaro, L. (2001) *La Formación y los Sistemas Nacionales de Formación por Competencias. El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación*. Montevideo: Cinterfor. Cap. 8 pp. 115-125. [En red] Recuperado en agosto del 2010 de <[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/pdf/cap6.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap6.pdf)>

102. Vega, R. (2000). Selección por Competencias. *Revista Administrate Hoy*. México. No. 73 pp.40-42.
103. Zepeda H. (2008). Introducción a la Psicología. *Psicología Organizacional*. México: Pearson. pp. 1-10.

*ANEXOS*

**Anexo 1**

**ESTRUCTURA DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

Día / Mes/ Año
<b>Cliente:</b> razón social o denominación de la empresa.
<b>Contacto:</b> nombre de la persona que solicitó la elaboración del perfil.
<b>OBJETIVO DE LA POSICIÓN</b> (Objetivos de la función a corto, mediano y largo plazo).
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>
<p><b>Dependencia</b></p> <p><b>Línea:</b> cargo al que reporta la posición linealmente.</p> <p><b>Sector a cargo:</b> nombre de departamentos que dependen de la posición.</p>
<p><b>Organigrama:</b> esquema gráfico de la posición del puesto.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[ ] --- B[ ]     A --- C[ ]     B --- D[ ]     C --- E[ ]             </pre> </div>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>
<b>Principales funciones:</b> responsabilidades y tareas relevantes de la función.
<b>PLAN DE CARRERA</b> (Promociones de ascenso en la escala jerárquica).
<b>REQUISITOS</b>
<b>Experiencia:</b> tipo de empresa en la que debería haber trabajado, funciones y responsabilidades requeridas, así como años de experiencia.

<b>EDUCACIÓN</b>				
<b>Secundaria:</b> institución de preferencia en particular.				
<b>Universitaria:</b> carrera o formación requerida e institución en particular.				
<b>Posgrados:</b> conocimientos del posgrado requeridos e institución de preferencia.				
<b>Conocimientos Especiales:</b> cursos de especialización requeridos.				
<b>P.C:</b> programación que se requiere para el puesto.				
Idiomas que requiere el puesto, tipo de dominio y nivel (muy bien/ bien / regular).				
<b>Idioma</b>	<b>Lee</b>	<b>Escribe</b>	<b>Habla</b>	<b>Bilingüe</b>
<b>Inglés</b>				
<b>Francés</b>				
<b>Portugués</b>				
<b>Alemán</b>				
<b>Otro</b>				
<b>Edad:</b> máximo y mínimo de edad aceptable. Entre _____ años y _____ años				
<b>Sexo:</b> sexo preferible conforme a las actividades del puesto. Femenino ( )                      Masculino ( )                      Indistinto ( )				
<b>Domicilio:</b> zona de residencia preferente y/o no aceptable.				
<b>Disponibilidad para viajar:</b> Si o No.				
<b>Disponibilidad para mudarse:</b> Si o No.				
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b> (Responsabilidad de la posición en función de los niveles jerárquicos).				

	<b>Informar</b>	<b>Colaborar</b>	<b>Controlar</b>	<b>Convencer</b>	
<b>Superiores</b>					
<b>Colegas</b>					
<b>Colaboradores</b>					
<b>Clientes</b>					
<b>Proveedores</b>					
<b>Otros</b>					
<p><b>CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</b> (Datos relevantes que describen el entorno socio-cultural en el que se desenvuelve el empleado con los niveles planteados abajo).</p> <p><b>Jefes:</b></p> <p><b>Colegas:</b></p> <p><b>Proveedores:</b></p> <p><b>Supervisados:</b></p> <p><b>Clientes más importantes:</b></p>					
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b> conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para la ejecución de las actividades descritas, así como el grado requerido: Alto= A, Bueno = B, Mínimo necesario= C e Insatisfactorio= D.</p>					
<b>Lista de Competencias</b>	<b>Grado</b>				<b>No relevada</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
<b>ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN</b>					
<b>Salario:</b> expresado en valores brutos.					
<b>Variable:</b> comisiones u otros incentivos variables.					
<b>Bonus:</b> bonificaciones o premios por cumplimiento.					
<b>Otros:</b> beneficios previstos no mencionados arriba.					

Estructura general del perfil de puesto por competencias. Fuente: Alles (2006b).



<b>Domicilio:</b>				
- <i>Preferentemente habite en municipio de Naucalpan o alrededores.</i>				
<b>Disponibilidad para viajar:</b>				
- <i>No necesaria.</i>				
<b>Disponibilidad para mudarse:</b>				
- <i>No necesaria.</i>				
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>				
	<b>Informar</b>	<b>Colaborar</b>	<b>Controlar</b>	<b>Convencer</b>
<b>Superiores</b>	X	X		
<b>Colegas</b>		X		
<b>Colaboradores</b>		X	X	
<b>Clientes</b>				X
<b>Proveedores</b>			X	X
<b>CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</b>				
<b>Jefes:</b>				
- <i>Lic. Carlos Zamudio Dorbecker supervisor de servicios, al cual tendrá que reportar el inicio y conclusión de sus funciones, así como reportar algún incidente con los comensales.</i>				
<b>Colegas:</b>				
- <i>Conservar un trato amable, cordial y cooperativo con la totalidad de compañeros de trabajo, con la finalidad de dar satisfacción total al cliente.</i>				
<b>Proveedores:</b>				
- <i>Dar atención oportuna a los proveedores, asistiendo a los chefs en la recepción e inventario de mercancía.</i>				
<b>Supervisados:</b>				
- <i>Observar, verificar y cooperar para que las funciones asignadas a los garroteros, así como la de los mozos se realice en tiempo y forma.</i>				

<b>Cientes más importantes:</b>					
- <i>Brindar un trato amable, respetuoso y oportuno ante las exigencias de los comensales.</i>					
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b> Alto= A, Bueno = B, Mínimo necesario= C e Insatisfactorio= D).					
Lista de Competencias	Grado				No relevada
	A	B	C	D	
- <i>Limpieza</i>	X				
- <i>Orden</i>	X				
- <i>Amabilidad</i>	X				
- <i>Iniciativa</i>	X				
- <i>Responsabilidad</i>	X				
- <i>Tolerancia</i>	X				
- <i>Conocimiento de las partes que conforman una carta menú.</i>	X				
- <i>Conocimiento de las partes que conforman una carta de vinos.</i>	X				
- <i>Conocimiento de temperaturas a las que se deben servir los vinos.</i>	X				
- <i>Conocimiento del tipo de uva con la que se labora el vino.</i>	X				
- <i>Conocimiento de los nombres de las salsas base.</i>	X				
<b>ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN</b>					
<b>Salario:</b>					
- <i>\$ 5000.00 m/n mensuales.</i>					
<b>Variable: ---</b>					
<b>Bonus: ---</b>					
<b>Otros: ---</b>					

Ejemplo del llenado del perfil de puesto por competencias. Fuente: Alles (2006b).

Anexo 3

MATRIZ DE DISEÑO DE CAPACITACIÓN

Número de unidad _____		Título _____		Grupo Objetivo _____										
Contenido y objetivos	Limitaciones ocupacionales						Grupo objetivo				Competencias firmes	Competencias auxiliares	Profundidad del conocimiento	
	Publicación de la disponibilidad del grupo	Instalaciones dentro o fuera del trabajo.	Número y tiempo de los módulos.	Ubicación del puesto			Costo	Instructores con experiencia.	Nuevos participantes	Personal con experiencia	Necesidades claras de capacitación	Estilos de aprendizaje	Aspectos que son posibles de practicar durante la capacitación.	Aspectos de competencia personal o interpersonal
Ruido				Acceso	Otros									
1														
2														
3														
4														

Matriz de diseño de capacitación. Fuente: Fletcher (2004)



Anexo 4

MATRIZ DE MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Resultados específicos	Primera Unidad						Segunda Unidad						Total *	Componentes **
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Métodos de capacitación</b>														
<b>En el puesto:</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción personalizada</li> <li>• Asignación de libros de trabajo</li> <li>• Asesoría</li> <li>• Imitación</li> <li>• Actividad y proyecto</li> <li>• Informe escrito</li> <li>• Aprendizaje por acciones</li> <li>• Aprendizaje por descubrimiento</li> <li>• Video interactivo</li> </ul>														
<b>Fuera del puesto:</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje abierto o a distancia</li> <li>• Taller</li> <li>• Discusión</li> <li>• Juegos</li> <li>• In basket</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Conferencia</li> <li>• Método de casos</li> <li>• Espacio experimental</li> <li>• Desarrollo en el exterior</li> </ul>														

\* Totalizar la cantidad de registros positivos para cada método de capacitación

\*\* Hacer referencia a las limitaciones identificadas en la matriz de diseño de capacitación

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL DE  
DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES**

<b>Modelo de Evaluación y Certificación</b>	<b>Perfil funcional: Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación</b>																		
<p><b>Unidades que la conforman:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de sesiones de cursos de capacitación.</li> <li>2. Diseño de acciones de capacitación.</li> <li>3. Elaboración de apoyos didácticos para la capacitación.</li> <li>4. Desarrollo de cursos de capacitación.</li> </ol>	<p><b>Propósito:</b> Presentar los parámetros que permitan evaluar la competencia de los individuos en las funciones laborales de Diseño de acciones de capacitación, apoyos didácticos para la capacitación, desarrollo de manuales para la capacitación e impartición de cursos de capacitación en forma presencial, de acuerdo con los criterios de calidad establecidos por los clientes y los principios de educación para adultos, así como el diseño de instrumentos de evaluación para el aprendizaje en cursos de capacitación y su aplicación.</p>																		
	<table border="0"> <tr> <td><b>Fechas:</b></td> <td><b>DD</b></td> <td></td> <td><b>MM</b></td> <td></td> <td><b>AAAA</b></td> </tr> <tr> <td>Aprobación:</td> <td>17</td> <td>/</td> <td>12</td> <td>/</td> <td>2003</td> </tr> <tr> <td>Publicación:</td> <td>11</td> <td>/</td> <td>10</td> <td>/</td> <td>2006</td> </tr> </table>	<b>Fechas:</b>	<b>DD</b>		<b>MM</b>		<b>AAAA</b>	Aprobación:	17	/	12	/	2003	Publicación:	11	/	10	/	2006
	<b>Fechas:</b>	<b>DD</b>		<b>MM</b>		<b>AAAA</b>													
	Aprobación:	17	/	12	/	2003													
Publicación:	11	/	10	/	2006														
<p><b>Nivel de Competencia:</b> Cuatro  <b>Área de Competencia:</b> Desarrollo y extensión del conocimiento.  <b>Subárea de Competencia:</b> Educación y capacitación.  <b>Tipo de Norma:</b> Nacional</p>																			
<p><b>Cobertura:</b> Personas que ofrecen los servicios de capacitación de personal, diseño de cursos, materiales didácticos, manuales de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje.</p>																			
<p><b>Comentarios del Perfil Asociado:</b> Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos.</p>																			
<p><b>Validó:</b> CONOCER  <b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Revisó:</b> CONOCER</p>																		

<b>Modelo de Evaluación y Certificación</b>		<b>Unidad 1:</b> Preparación de sesiones de cursos de capacitación.
<b>Elementos de la unidad:</b>  1. Elaborar la guía de instrucción.  2. Disponer los requerimientos de las sesiones del curso de capacitación.	<b>Nivel de Competencia:</b> Cuatro <b>Área de Competencia:</b> Desarrollo y extensión del conocimiento. <b>Subárea de Competencia:</b> Educación y capacitación. <b>Tipo de Norma:</b> Nacional	
	<b>Cobertura:</b>  Personas que ofrecen los servicios de capacitación de personal, diseño de cursos, materiales didácticos, manuales de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje.	
	<b>Programa de capacitación asociado:</b>  	
<b>Código de la NTCL:</b> CRCH0542.02	<b>Fecha de aprobación:</b> 17-12-2003	<b>Unidad 1:</b> Preparación de sesiones de cursos de capacitación.

Norma Técnica de Competencia Laboral de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales. Fuente: CONOCER (2006)

<p style="text-align: center;"><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Elaborar la guía de instrucción.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las actividades de aprendizaje incluidas en la guía de instrucción corresponden con los principios de educación para adultos, las características del grupo participante y lo determinado en la carta descriptiva del curso.</li> <li>2. Las actividades de cierre planteadas en la guía de instrucción incluyen la revisión de las expectativas del grupo participante y la verificación del cumplimiento del objetivo del curso.</li> <li>3. Las actividades de encuadre y apertura en la guía de instrucción son congruentes con el número de participantes, el perfil del grupo participante y el objetivo del curso.</li> <li>4. Las técnicas grupales incluidas en la guía de instrucción corresponden con el objetivo y contenido del curso, así como con el perfil del grupo participante.</li> <li>5. El programa de actividades en la guía de instrucción corresponde con el perfil del grupo participante y el tiempo total disponible para el curso.</li> </ol>	<p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de educación para adultos, aplicados a la guía de instrucción.</li> </ul> </li> <li><b>3. Por producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de aprendizaje incluidas en la guía de instrucción.</li> <li>• Las actividades de cierre planteadas en la guía de instrucción.</li> <li>• Las actividades de encuadre y apertura en la guía de instrucción.</li> <li>• Las técnicas grupales incluidas en la guía de instrucción.</li> <li>• El programa de actividades en la guía de instrucción.</li> </ul> </li> <li><b>4. De actitud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Orden</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 1:</b> Preparación de sesiones de cursos de capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 1 de 2</p>

<p><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Disponer los requerimientos de las sesiones del curso de capacitación.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los requerimientos de la sesión determinados corresponden con el perfil de los participantes, número de participantes y actividades determinadas en la guía de instrucción.</li> <li>2. Los requerimientos de la sesión verificados antes de iniciarla, corresponden con las características, cantidad y funcionamiento necesarios para desarrollar la sesión.</li> <li>3. Las soluciones dadas a situaciones contingentes respecto a los requerimientos es congruente con el perfil de los participantes, los objetivos, actividades y contenidos especificados en la guía de instrucción.</li> </ol>	<p><b>Campo de aplicación:</b></p> <p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>3. Por producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los requerimientos de la sesión determinados.</li> <li>• Los requerimientos de la sesión verificados.</li> <li>• Las soluciones dadas a situaciones contingentes respecto a los requerimientos.</li> </ul> </li> <li><b>4. De actitud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 1:</b> Preparación de sesiones de cursos de capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 2 de 2</p>

<b>Modelo de Evaluación y Certificación</b>		<b>Unidad 2:</b> Diseño de acciones de capacitación.
<b>Elementos de la unidad:</b>  1. Diseñar cursos de capacitación.  2. Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje del curso de capacitación.	<b>Nivel de Competencia:</b> Cuatro <b>Área de Competencia:</b> Desarrollo y extensión del conocimiento. <b>Subárea de Competencia:</b> Educación y capacitación. <b>Tipo de Norma:</b> Nacional	
	<b>Cobertura:</b>  Personas que ofrecen los servicios de capacitación de personal, diseño de cursos, materiales didácticos, manuales de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje.	
	<b>Programa de capacitación asociado:</b>  	
<b>Código de la NTCL:</b> CRCH0542.02	<b>Fecha de aprobación:</b> 17-12-2003.	<b>Unidad 2:</b> Diseño de acciones de capacitación.

Norma Técnica de Competencia Laboral de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales. Fuente: CONOCER (2006)

<p><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Revisar que las oficinas de la Dirección General funcionen adecuadamente.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura de los objetivos de aprendizaje diseñados, contienen: a quién va dirigido, resultados del aprendizaje, condiciones de operación y nivel de ejecución.</li> <li>2. Los objetivos particulares y específicos diseñados corresponden con el nivel de ejecución del objetivo general.</li> <li>3. Las actividades didácticas diseñadas corresponden con el nivel de aprendizaje requerido en los objetivos.</li> <li>4. Las técnicas didácticas seleccionadas corresponden con el perfil del grupo, objetivos de aprendizaje, condiciones del curso y principios de educación de adultos.</li> <li>5. Las estrategias de evaluación determinadas corresponden con el objetivo particular y específico.</li> <li>6. La información integrada en la carta descriptiva corresponde con el objetivo general y necesidades de capacitación.</li> </ol>	<p><b>Campo de aplicación:</b></p> <p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de los objetivos de aprendizaje diseñados.</li> <li>• Objetivos particulares y específicos diseñados.</li> <li>• Actividades didácticas diseñadas.</li> <li>• Técnicas didácticas seleccionadas.</li> <li>• Estrategias de evaluación determinadas.</li> <li>• Información integrada en la carta descriptiva.</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de técnicas didácticas.</li> <li>• Principios de educación de adultos.</li> <li>• Propósito de la elaboración de una carta descriptiva.</li> </ul> </li> <li><b>3. Por producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>4. De actitud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> </ul> </li> </ol>
<p><sup>00</sup> <b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 2:</b> Diseño de acciones de capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 1 de 2</p>

<p style="text-align: center;"><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje del curso de capacitación.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los requerimientos de la sesión determinados corresponden con el perfil de los participantes, número de participantes y actividades determinadas en la guía de instrucción.</li> <li>2. Los requerimientos de la sesión verificados antes de iniciarla, corresponden con las características, cantidad y funcionamiento necesarios para desarrollar la sesión.</li> <li>3. Las soluciones dadas a situaciones contingentes respecto a los requerimientos es congruente con el perfil de los participantes, los objetivos, actividades y contenidos especificados en la guía de instrucción.</li> </ol>	<p><b>Campo de aplicación:</b></p> <p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de instrumentos para la evaluación del aprendizaje en relación con el objetivo de aprendizaje.</li> <li>• Tipos de reactivos con relación al objetivo de aprendizaje.</li> <li>• Asignación de valores de los reactivos con relación al objetivo de aprendizaje.</li> </ul> </li> <li><b>3. Por producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de aplicación del instrumento para la evaluación definidas.</li> <li>• Contenido del instrumento para la evaluación definido.</li> <li>• Formato del instrumento para la evaluación diseñado.</li> <li>• Criterios de evaluación definidos.</li> </ul> </li> <li><b>4. De actitud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 2:</b> Diseño de acciones de capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 2 de 2</p>



<b>Modelo de Evaluación y Certificación</b>		<b>Unidad 3:</b> Elaboración de apoyos didácticos para la capacitación.
<b>Elementos de la unidad:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar materiales didácticos para la capacitación.</li> <li>2. Desarrollar manuales para la capacitación.</li> </ol>		<b>Nivel de Competencia:</b> Cuatro <b>Área de Competencia:</b> Desarrollo y extensión del conocimiento. <b>Subárea de Competencia:</b> Educación y capacitación. <b>Tipo de Norma:</b> Nacional
		<b>Cobertura:</b> <p>Personas que ofrecen los servicios de capacitación de personal, diseño de cursos, materiales didácticos, manuales de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje.</p>
		<b>Programa de capacitación asociado:</b>
<b>Código de la NTCL:</b> CRCH0542.02	<b>Fecha de aprobación:</b> 17-12-2003.	<b>Unidad 3:</b> Elaboración de apoyos didácticos para la capacitación.

Norma Técnica de Competencia Laboral de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales. Fuente: CONOCER (2006)

<p><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Desarrollar materiales didácticos para la capacitación.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura de los objetivos de aprendizaje diseñados, contienen: a quién va dirigido, resultados del aprendizaje, condiciones de operación y nivel de ejecución.</li> <li>2. Los objetivos particulares y específicos diseñados corresponden con el nivel de ejecución del objetivo general.</li> <li>3. Las actividades didácticas diseñadas corresponden con el nivel de aprendizaje requerido en los objetivos.</li> <li>4. Las técnicas didácticas seleccionadas corresponden con el perfil del grupo, objetivos de aprendizaje, condiciones del curso y principios de educación de adultos.</li> <li>5. Las estrategias de evaluación determinadas corresponden con el objetivo particular y específico.</li> <li>6. La información integrada en la carta descriptiva corresponde con el objetivo general y necesidades de capacitación.</li> </ol>	<p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósitos del material didáctico.</li> </ul> </li> <li><b>3. Por producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de los materiales didácticos.</li> <li>• Información contenida en los materiales didácticos.</li> <li>• Objetos seleccionados.</li> </ul> </li> <li><b>4. De actitud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 3:</b> Elaboración de apoyos didácticos para la capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 1 de 2</p>

<p style="text-align: center;"><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Desarrollar manuales para la capacitación.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los elementos del manual del instructor integrados, corresponden con el referente de capacitación y objetivos de aprendizaje.</li> <li>2. La secuencia del contenido temático de los manuales diseñado corresponde con el referente de capacitación.</li> <li>3. La introducción elaborada describe los componentes del manual del instructor y es congruente con el objetivo general.</li> <li>4. Los temas y subtemas del manual del participante están organizados y corresponden con el objetivo particular y específico.</li> <li>5. El contenido de los temas y subtemas del manual del participante elaborados corresponde con objetivo particular y específico.</li> <li>6. Los elementos del manual del participante elaborados están organizados conforme a los principios de educación de adultos.</li> </ol>	<p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia que deberá existir entre temas y subtemas y su relación con los objetivos específicos y particulares.</li> <li>• Propósito del manual del instructor y del participante para la capacitación.</li> </ul> </li> <li><b>3. Por producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual del instructor integrado.</li> <li>• La secuencia del contenido temático de los manuales diseñado.</li> <li>• Introducción elaborada.</li> <li>• Temas y subtemas del manual del participante organizados.</li> <li>• Contenido de los temas del manual del participante elaborados.</li> </ul> </li> <li><b>4. De actitud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 3:</b> Elaboración de apoyos didácticos para la capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 2 de 2</p>

<b>Modelo de Evaluación y Certificación</b>		<b>Unidad 4:</b> Desarrollo de cursos de capacitación.
<b>Elementos de la unidad:</b>  1. Desarrollar sesiones de cursos de capacitación.  2. Evaluar el aprendizaje de los participantes y el desarrollo de cursos de capacitación.		<b>Nivel de Competencia:</b> Cuatro <b>Área de Competencia:</b> Desarrollo y extensión del conocimiento. <b>Subárea de Competencia:</b> Educación y capacitación. <b>Tipo de Norma:</b> Nacional
		<b>Cobertura:</b>  Personas que ofrecen los servicios de capacitación de personal, diseño de cursos, materiales didácticos, manuales de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje.
		<b>Programa de capacitación asociado:</b>
<b>Código de la NTCL:</b> CRCH0542.02	<b>Fecha de aprobación:</b> 17-12-2003.	<b>Unidad 4:</b> Desarrollo de cursos de capacitación.

Norma Técnica de Competencia Laboral de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales. Fuente: CONOCER (2006)

<p style="text-align: center;"><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Desarrollar sesiones de cursos de capacitación.</p> <p><b>Campo de aplicación:</b></p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La aplicación de técnicas instruccionales durante la sesión se realiza conforme al procedimiento de las mismas.</li> <li>2. El encuadre se realiza al inicio de la sesión, conforme al objetivo y metodología determinados en la guía de instrucción y con la participación de los integrantes del grupo.</li> <li>3. La aplicación de técnicas grupales durante la sesión(es) se realiza conforme a la etapa del proceso de grupo, características del grupo participante y objetivos de aprendizaje.</li> <li>4. El manejo del grupo se realiza conforme al objetivo del curso y acuerdos establecidos en el encuadre.</li> <li>5. La respuesta al comportamiento de los participantes se realiza conforme a sus diferencias individuales y roles identificados.</li> <li>6. El desarrollo de los contenidos se realiza conforme a lo establecido en la guía de instrucción.</li> <li>7. El equipo y materiales de apoyo utilizados corresponden a lo establecido en la guía de instrucción.</li> </ol>	<p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de técnicas instruccionales durante la sesión.</li> <li>• El encuadre.</li> <li>• La aplicación de técnicas grupales durante la sesión(es).</li> <li>• El manejo del grupo.</li> <li>• La respuesta al comportamiento de los participantes.</li> <li>• El desarrollo de los contenidos.</li> <li>• El cierre del curso.</li> <li>• La evaluación parcial del aprendizaje de los participantes durante el curso.</li> <li>• El lenguaje empleado durante el curso.</li> <li>• El manejo de los equipos.</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas grupales a aplicar en función de la etapa del proceso de grupo.</li> <li>• Características o roles de los participantes con base en conductas observables.</li> <li>• Los principios de educación para adultos.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 4:</b> Desarrollo de cursos de capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 1 de 2</p>

<p style="text-align: center;"><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Desarrollar sesiones de cursos de capacitación.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. El desarrollo de los contenidos se realiza conforme a lo establecido en la guía de instrucción.</li> <li>7. El equipo y materiales de apoyo utilizados corresponden a lo establecido en la guía de instrucción.</li> <li>8. La evaluación parcial del aprendizaje de los participantes durante el desarrollo del curso se realiza con base en los criterios de evaluación y objetivos determinados para el curso.</li> <li>9. El cierre del curso se realiza con base en el alcance del objetivo del curso y considerando el protocolo.</li> <li>10. El lenguaje empleado durante el curso corresponde con las características de grupo participante y contenido del curso.</li> <li>11. El manejo de los equipos se realiza conforme a las instrucciones de uso del fabricante y las recomendaciones didácticas.</li> </ol>	<p><b>Evidencias:</b></p> <p><b>3. Por producto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo y materiales de apoyo utilizados.</li> </ul> <p><b>4. De actitud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tolerancia y amabilidad</li> <li>• Orden</li> </ul>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 4:</b> Desarrollo de cursos de capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 1 de 2</p>

Norma Técnica de Competencia Laboral de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales. Fuente: CONOCER (2006)

<p><b>Modelo de Evaluación y Certificación</b></p> <p><b>Código:</b> CRCH0542.02</p>	<p><b>Título:</b> Evaluar el aprendizaje de los participantes y el desarrollo de cursos de capacitación.</p>
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La persona es competente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La evaluación final realizada corresponde con los criterios, instrumentos y técnicas de evaluación determinados para el curso y por el cliente.</li> <li>2. El informe final de retroalimentación sobre los resultados obtenidos en la evaluación corresponde</li> </ol>	<p><b>Campo de aplicación:</b></p> <p><b>Evidencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Por desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>2. De conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> </li> <li><b>3. Por producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación final realizada.</li> <li>• El informe de retroalimentación sobre los resultados obtenidos en la evaluación.</li> </ul> </li> <li><b>4. De actitud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Programa Institucional de Formación:</b></p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p>	
<p><b>Unidad 4:</b> Desarrollo de cursos de capacitación.</p>	<p><b>Elemento:</b> 2 de 2</p>