



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en
Ciencias de la Administración**

T e s i s

**La gestión basada en competencias
laborales como factor del desarrollo del
capital humano: un enfoque aplicado a
la Universidad Mexicana**

**Que para obtener el grado de
Maestro en administración
Campo de conocimiento:
Administración de las organizaciones**

Presenta José Ramón Gallardo Hernández

**Tutor: Dr. Gabino García Tapia
México, D.F. a 22 de noviembre de 2011**



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.

Contenido

Introducción.....	7
1. Metodología.....	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Preguntas de investigación	10
1.3.1 Pregunta general	10
1.3.2 Preguntas específicas.....	10
1.4 Hipótesis	10
1.4.1 Variables.....	11
1.4.1.1 Variable independiente.....	11
1.4.1.2 Variables dependientes.....	11
1.5 Tipo de investigación	11
1.6 Diseño de la investigación.....	12
1.7 Determinación de la muestra	12
1.8 Procedimientos	12
1.8.1 Instrumentos	12
1.8.2 Recolección de datos	13
1.9 Análisis de datos.....	13
2. Productividad y competitividad.....	15
2.1 Productividad.....	15
2.1.1 Eficacia	16
2.1.2 Eficiencia.....	17
2.1.3 Efectividad.....	17
2.1.4 Índice de productividad	18
2.1.5 Medición de la productividad.....	19
2.2 Competitividad	19
2.2.1 El diamante de la competitividad	21
2.2.2 Factores para la competitividad.....	23
2.3 La productividad y competitividad en México.....	23
2.3.1 El SCIAN.....	24
2.3.2 El sistema integral de medición de productividad.....	26
2.3.3 El sistema de medición de la productividad económica y financiera.....	27
2.3.4 El sistema de medición de la productividad del proceso.....	28
2.3.5 El sistema de medición de la productividad del recurso humano.....	29
2.3.6 Medición de la productividad de una empresa	31
2.3.7 El modelo de productividad total de Sumanth	32
3. Las competencias laborales	35
3.1 Antecedentes.....	35
3.2 ¿Qué son las competencias laborales?.....	40
3.3 Gestión por competencias laborales	43
3.4.1 Objetivos de un sistema de competencias	43
3.4.3 Beneficios de la gestión por competencias.....	44
3.4 Implantación de un sistema de gestión basado en competencias	45

3.4.1	Clasificación de competencias laborales	47
3.4.2	Diccionario de competencias	49
3.4.3	Dimensiones del desarrollo de competencias	51
3.4.4	Identificación de competencias	51
3.4.5	Normalización de competencias	54
3.4.6	Formación basada en competencias	56
3.4.7	Certificación de competencias	58
3.5	Métodos de definición de competencias laborales	60
3.6	Las competencias laborales en México	64
3.6.1	CONOCER	65
3.6.2	El Sistema Nacional de Competencias	67
3.6.3	Operación del Sistema Nacional de Competencias	69
3.6.4	Los comités de gestión por competencias	71
3.6.5	Estándares de competencia laboral	73
3.6.6	Estructura de un estándar de competencia laboral	73
3.6.7	Elaboración de un estándar de competencia laboral	74
3.6.8	Beneficios de los estándares de competencia laboral	75
4.	Administración de recursos humanos basada en la gestión por competencias laborales ..	77
4.1	La visión actual del recurso humano	78
4.2	Dimensiones del modelo de gestión por competencias	80
4.3	Puestos de trabajo	84
4.3.1	¿Qué es un puesto de trabajo?	84
4.3.2	Profesiograma de cargos	87
4.3.3	Desarrollo del profesiograma de cargos	90
4.4	Análisis comparativo de los procesos del área de recursos humanos	93
4.4.1	Reclutamiento y selección de personal	93
4.4.2	Análisis y valuación de puestos	95
4.4.3	Medición del desempeño	97
4.4.4	Formación de personal	98
5.	La evaluación de la competencia Laboral	101
5.1	Tipos de Evaluación	102
5.1.1	Evaluación para selección de personal	103
5.1.2	Evaluación formativa	104
5.1.3	Evaluación sumaria	106
5.1.4	Evaluación tradicional y la evaluación por competencias	106
5.2	El proceso de evaluación de competencia laboral	107
5.3.1	Recolección de evidencias	109
5.3.2	Métodos utilizables para recolectar evidencias	111
6.	Organización objeto de estudio	113
6.1	La Universidad Mexicana	113
6.1.1	Misión, visión, valores y creencias	113
6.1.2	Historia	116
6.2	Situación actual	116
6.3	Centro de formación de coordinadores de licenciatura	117
6.3.1	Definición del profesiograma basado en competencias	118
6.3.2	Establecimiento de indicadores de desempeño	122
6.4	Grupos de control y experimental	123
6.5	Reclutamiento y selección de los candidatos	124

6.4.1 Assessment center	125
6.6 Plan de capacitación	126
6.6.1 Capacitación en el modelo UNIMEX.....	126
6.6.2 Capacitación en herramientas UNIMEX.....	127
6.6.3 Capacitación en competencias del puesto	128
6.7 Recolección de datos y análisis de información.....	129
6.7.1 Recolección de datos	129
6.7.1 Análisis de información.....	130
Conclusiones.....	133
Resumen de conclusiones.....	136
Fuentes de información	139
Bibliografía.....	139
Hemerografía.....	144
Sitios de internet.....	147
Anexos.....	149
Anexo 1. Perfil de competencias	150
Anexo 2. Profesiograma del coordinador de licenciatura	154
Descripción de puesto.....	154
Especificación de puesto	158
Anexo 3. Procedimiento de reclutamiento y selección de candidatos.....	161
Procedimiento de reclutamiento de personal.....	161
Procedimiento de selección de personal.....	163
Anexo 4. Diseño del programa de capacitación	165
Anexo 5. Resumen general del centro de formación de coordinadores de licenciatura.....	167
Anexo 6. Estadística descriptiva.....	168
Anexo 7. Relación de edades del grupo experimental.....	169
Anexo 8. Temarios del plan de capacitación en competencias	170
Anexo 9. Diccionario de competencias	173

Introducción

Hoy vivimos bajo un nuevo orden económico mundial en el que la globalización, las tecnologías, la información y la competitividad son la base del crecimiento de las organizaciones y naciones a lo largo y ancho del planeta. La velocidad con que se dan los cambios exige encontrar formas de desarrollo del capital humano para lograr adaptarse a los paradigmas actuales de la vida profesional. Esta realidad ha modificado la relación entre las organizaciones y sus empleados, estableciendo nuevas exigencias con el fin de potenciar al máximo las aptitudes del personal.

Para dar respuesta a este gran reto, cada vez un mayor número de empresas se han inclinado por el establecimiento de modelos de Administración de Recursos Humanos basados en la gestión por competencias laborales como una alternativa para impulsar el desarrollo del Capital Humano, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Sin embargo, la gestión por competencias exige realizar cambios en muchos aspectos de la valoración de los puestos de trabajo, desde la definición de perfiles, procesos de reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, detección de necesidades de capacitación, hasta los desarrollos de planes de carrera y la propia capacitación; mismos que representan un esfuerzo en las que pocas empresas mexicanas se han comprometido.

Por otro lado, en México la gestión por competencias ha tenido descabros y retrocesos importantes, incrementando la confusión y la desconfianza de las organizaciones en los resultados potenciales; razón por la cual para muchas de ellas no existe suficiente justificación para optar la implantación definitiva de un modelo de Administración de Recursos Humanos basada en la gestión por competencias laborales. Sin embargo, ciertamente los modelos actuales no han podido invertir la caída en la competitividad nacional de las empresas, que se ha acentuado en los últimos diez años.¹

Resulta de interés entender las dificultades que ha habido en México para el desarrollo de la gestión por competencias, que impiden implantar un modelo eficaz y hacer evidente los beneficios en el incremento de la productividad y competitividad de las organizaciones. Este estudio busca plantear métodos, adaptados a la realidad de las empresas mexicanas, para facilitar la adopción de un modelo de Administración de Recursos Humanos basada en la gestión por competencias laborales.

¹ En el año 2010 México se ubicó en el lugar 66 en el ranking de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), de un total de 133 naciones. En 1994, México ocupaba el lugar 32.

1. Metodología

Durante muchos años el desarrollo del Capital Humano en México ha permanecido inmóvil en cuanto a técnicas y métodos, por lo que el presente trabajo busca, además de los objetivos planteados, establecer nuevas formas para el desarrollo del Capital Humano basado en la gestión por Competencias Laborales para potenciar del crecimiento del personal en las organizaciones.

1.1 Planteamiento del problema

Cuando en países como Chile se tienen referencias de mejoras sustanciales en la productividad y competitividad de las empresas, en México existe una historia de desaciertos y equivocaciones que tienen al modelo de la gestión por competencias laborales en el olvido, en momentos en que la competitividad como país ha decrecido sostenidamente.

Donde el modelo tradicional ha demostrado su ineficacia, es importante plantear la posibilidad de retomar el modelo de gestión por competencias laborales, aprender de las experiencias en otros países y adaptarlo para potenciar el crecimiento, productividad y competitividad de las empresas mexicanas.

Se presenta entonces el problema de demostrar que el modelo de gestión basado en competencias laborales es un factor de desarrollo del capital humano que permite lograr un incremento de la productividad y competitividad, por encima de modelos tradicionales.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Demostrar que la gestión por competencias laborales es un factor de desarrollo del capital humano que potencia el incremento de la productividad y competitividad del personal en las organizaciones.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar el incremento de la productividad de los empleados a través de la Administración de Recursos Humanos basada en la gestión por competencias laborales.

2. Observar el comportamiento de indicadores de Administración de Recursos Humanos, como el de rotación de personal, para medir el incremento de la productividad.
3. Analizar el impacto que ejercen en el capital humano la inclusión de competencias organizacionales, transferibles y técnicas en el desarrollo de perfiles de competencias.
4. Establecer herramientas que faciliten la elaboración de profesiogramas de cargo basados en competencias laborales.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿La gestión basada en competencias laborales constituye un factor del desarrollo del capital humano que incrementa la productividad y la competitividad?

1.3.2 Preguntas específicas

1. ¿En qué porcentaje se modifica la productividad y competitividad de los empleados utilizando la gestión por competencias laborales?
2. ¿Cuál es el nivel de impacto en el crecimiento de los empleados que ejercen por separado las competencias organizacionales, transferibles y técnicas?
3. ¿Qué indicadores de Administración de Recursos Humanos se modifican al implantar un modelo basado en la gestión por competencias laborales?
4. ¿Cuál es la mejor forma de facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la capacitación basada en la gestión por competencias laborales?

1.4 Hipótesis

Hi: La gestión por competencias laborales es un factor del desarrollo de capital humano que permite incrementar la productividad y competitividad el personal que labora en las organizaciones.

Ho: La gestión por competencias laborales no es un factor del desarrollo de capital humano que permite incrementar la productividad y competitividad el personal que labora en las organizaciones.

Ha: La implantación adecuada de un modelo de Administración de Recursos Humanos basada en la gestión por competencias laborales requiere adaptaciones específicas a la realidad mexicana para observar niveles de desempeño como el de otros países.

1.4.1 Variables

1.4.1.1 Variable independiente

Gestión por competencias laborales (GCL). Es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas en cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para que el individuo alcance un crecimiento que traiga como resultado un desempeño efectivo de su actividad laboral.

Competencia laboral se define como la combinación integrada de aptitudes (conocimientos y habilidades), actitudes, comportamientos y valores que permiten un desempeño adecuado y oportuno en un contexto laboral determinado. Así, una competencia se asume como un factor que se presupone necesario para el desempeño de un puesto de trabajo.

1.4.1.2 Variables dependientes

Productividad (P). En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:

$$P = \text{producción} / \text{recursos empleados}$$

La productividad profesional evalúa la capacidad de un individuo para elaborar los productos que son requeridos con respecto de recursos utilizados.

Competitividad (C). Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en su entorno de mercado.

1.5 Tipo de investigación

La presente investigación se plantea como un estudio comparativo debido a las siguientes razones:

- El propósito es medir la diferencia en productividad y competitividad entre el modelo tradicional de gestión de recursos humanos y el modelo basado en la *gestión por competencias laborales*.

- Se desea conocer el comportamiento entre variables para presentar su relación.
- Se intenta comparar el índice desempeño que tendrá la productividad y competitividad laboral a partir de los procesos de gestión por competencias laborales.
- Se buscará evidenciar el patrón sistemático entre las variables.

1.6 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es ***experimental de campo*** debido a que se manipulará intencionalmente la variable independiente en un contexto real para observar los resultados contra un grupo de control. El grado de manipulación será de nivel dos, es decir, presencia-ausencia de la variable independiente (Hernández Sampieri, 1997). El propósito será observar los resultados de la gestión por competencias laborales en dos grupos, en donde a uno de ellos se hará el tratamiento experimental, mientras que al grupo de control se le dejará tal como ha venido trabajando.

1.7 Determinación de la muestra

Las muestras se seleccionarán de puestos de trabajo dentro de la Universidad Mexicana, organización objeto del estudio, donde exista un volumen importante de empleados, del cual se identificarán dos grupos con características similares. La equivalencia inicial estará definida sobre la base del sexo, edad, nivel de desempeño detectado y necesidades de capacitación equivalentes.

1.8 Procedimientos

Con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos en la investigación será necesario solicitar las aprobaciones respectivas y conseguir el apoyo del área de Recursos Humanos para llevar a buen término este estudio.

1.8.1 Instrumentos

Se deberán valorar las herramientas con las cuales tradicionalmente se han hecho las evaluaciones de desempeño del personal, con el fin de validar si éstas sirven para los propósitos de la investigación, de manera que existe la posibilidad de que se tengan que desarrollar nuevas herramientas de evaluación del desempeño que permitan obtener y contrastar los datos resultado de la investigación.

1.8.2 Recolección de datos

Consistirá en obtención de la calificación a nivel individual y grupal, de los grupos experimental y de control acerca de la mejora en el desempeño después del proceso de gestión tradicional y basada en competencias laborales.

1.9 Análisis de datos

Para la realización del análisis se utilizarán las siguientes técnicas estadísticas:

- Análisis Nominal y Ordinal Simple. Utilizando: razones, proporciones, porcentajes y tasas.
- Análisis Intervalar. Utilizando: medidas de tendencia central y de dispersión.

2. Productividad y competitividad

Hoy una empresa no es competitiva si no cumple con calidad, producción, bajos costos, tiempos, estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en la planificación a largo y corto plazo.

Uno de los caminos para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o su utilidad) es aumentando su productividad. La misma se logra a través de la utilización de técnicas y métodos, los cuales son igualmente aplicables en empresas manufactureras y de servicio, con fines de lucro o de propósito social.

2.1 Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. La productividad puede definirse como: la relación entre las entradas y las salidas en el proceso de transformación, es decir, la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos (eficacia) y la cantidad de recursos utilizados (eficiencia).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}} = \frac{\text{Productos / servicios}}{\text{Recursos Utilizados}} = \frac{\text{Eficacia}}{\text{Eficiencia}}$$

Los productos representan los resultados esperados y los insumos son los recursos que se emplean para obtener esos resultados (ver ejemplo Tabla 1). Los productos y los insumos deben ser cuantificados para obtener relaciones de productividad; no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de los clientes). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo, reparación después de la venta, etc.), debería ser incluido en la medida de la productividad.

Tabla 1. Eficacia y eficiencia

Productos	Insumos
Números de clientes satisfechos	Horas de capacitación en servicio a clientes
Número en ventas	Horas de mano de obras
Número de dibujos de ingeniería	Número de diseñadores
Ventas	Pagos

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad también debe estar incluido en la medida de la productividad; pues si un producto satisface al cliente o no, éste se verá inclinado o no a volver a comprar otros productos de la misma marca.

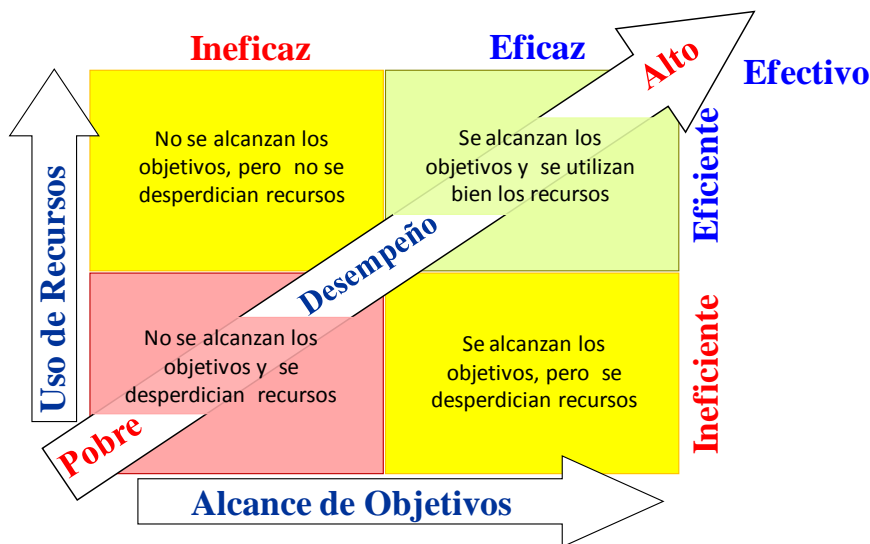


Figura 2.1 Eficacia, eficiencia y efectividad

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a jugar otros aspectos muy importantes como el nivel de calidad, entrega dentro de un plazo establecido y que se efectúe en el lugar correcto, el bajo costo, etc.

2.1.1 Eficacia

Eficacia se refiere al logro de resultados en relación con las metas establecidas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar aquellas que permiten alcanzar los objetivos mejor y más rápidamente.

La eficacia es un criterio relacionado con la calidad, ya que aún cuando el proceso de producción (o la ejecución de una actividad) deriven en un producto o un servicio, el resultado tiene que ver más con la aceptación del cliente que con las características de ese producto o servicio. Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente, se puede visualizar la diferencia entre producto y resultado, establecida como la brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de este.

Eficacia es el grado en que algo (producto o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser remplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

2.1.2 Eficiencia

En economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos". En otras palabras, consiste en el uso adecuado de los recursos.

Eficiencia es lograr lo más posible con aquello que se cuenta. Si una organización dispone de un determinado número de recursos que son utilizados para producir productos o servicios, "eficiente" será lograr el mayor número de productos o servicios utilizando el menor número de recursos. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtienen. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Así, eficiencia se establece como el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. Sin embargo, no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros (competencia), quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia: "Costo" y "Tiempo".

En una organización, eficiencia implica:

- La utilización de los adelantos de la ciencia y la tecnología (o el aprovechamiento máximo de lo que ya se cuenta).
- El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección.
- La elevación de la calidad de la producción.
- La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción y la utilización racional de los recursos.

2.1.3 Efectividad

Según Stephen Covey (1989) la efectividad se define como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, es decir, es la medida del grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Este factor nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe establecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar la oferta de valor. El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de las inversiones.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.

- Aumento de la rentabilidad de la producción.

Así, la efectividad representa un sinónimo de productividad.

Como un ejemplo podríamos considerar a un restaurante:

Capacidad instalada (número de mesas)	=	Tamaño del restaurante = 24
--	---	--------------------------------

Capacidad utilizada (Número de comensales)	=	Capacidad aprovechada = 17
---	---	-------------------------------

La P (productividad) sería, suponiendo que se ocupen 17 mesas:

$$P = \frac{17}{24}100 = 70.8\%$$

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Para mejorar la productividad se tienen tres diferentes enfoques:

1. Mantener los resultados y disminuir el uso de recursos: $P = \frac{(=)}{(-)}$
2. Aumentar la producción manteniendo los mismo costos: $P = \frac{(+) }{(=)}$
3. Aumentar la producción disminuyendo los costos: $P = \frac{(+) }{(-)}$

2.1.4 Índice de productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el índice de productividad (I_p) como un punto de comparación:

$$I_p = \frac{P_{observada}}{P_{estándar}}100$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país). El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

2.1.5 Medición de la productividad

La medición de la productividad puede realizarse a diferentes niveles:

- Financieros
- Procesos
- Recurso Humano

Los tres subsistemas en conjunto reflejan una imagen ideal de la productividad en una organización. Sin embargo, en la práctica se observa lo que la pirámide demuestra también: la posibilidad del distanciamiento entre los diferentes subsistemas de medición. Con frecuencia se observa en las empresas que el personal del ámbito financiero no tiene noción de lo que es crítico en proceso y en gestión del recurso humano no tiene noción de los aspectos críticos en lo económico-financiero o en la gestión del proceso productivo. El desafío de la gestión de la productividad en la empresa es lograr que estos subsistemas se integren en un solo sistema, guardando su respectiva autonomía en el manejo, pero convirtiendo sus principales resultados en un referente para los demás.

Con el propósito de que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a qué nivel está operando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- Se puede evaluar la eficiencia de la conversión de los recursos
- Se puede simplificar la planeación de los recursos
- Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades.
- Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad
- Es posible determinar las estrategias para mejorar la productividad
- Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades en una empresa
- La medición crea una acción competitiva.

2.2 Competitividad

Competitividad es la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier

iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y de los empresarios. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en disponer de su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc., los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para entender mejor dicha eficiencia, se consideran los siguientes niveles de competitividad:

- a) La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización y de su continuo esfuerzo de superación para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación.
- b) La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o al sector al que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. Una vez que la empresa ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

El término de *competitividad* es muy utilizado actualmente por las empresas y más globalmente por los países, los cuales la miden mediante índices la posición competitiva de sus naciones con el fin de establecer un ranking con el cual se marcan diferencias entre economías de acuerdo a los sectores de la industria y a los tamaños de las empresas.

La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan (Sastre y Aguilar, 2000).

Hasta el momento se ha venido asociando el objetivo de la mejora de la competitividad a través de los recursos humanos con los niveles de costos laborales y el traslado de éstos a precios, teniendo en cuenta el efecto de la

productividad. Sin embargo, la competitividad es un concepto complejo, que depende de muchos otros factores que tienen que ver no sólo con costos y precios, sino también con los comportamientos estratégicos de las empresas. Prácticas como la diferenciación de producto, el tiempo de respuesta, la segmentación de mercados, la fidelidad a las marcas, la compatibilidad tecnológica, etcétera, constituyen en la actualidad el núcleo de las estrategias empresariales (Segura, 1992).

Así, la clave de la competitividad no es incurrir en mayores gastos que los rivales en investigación y desarrollo, hacer más inversiones o tener mayor tamaño; es algo más complejo, que tiene relación con las capacidades de los directivos, los niveles de integración y formación del personal, y la creación de una cultura dentro de la empresa, y con la configuración, dentro de ella, que favorezca el desarrollo de la empresa y un marco regulador que haga posible el desarrollo propio de las habilidades de cada uno. Se hace necesario definir nuevas estrategias basadas en la creatividad y en la creación de conocimiento para desarrollar productos y servicios que permitan redefinir el marco industrial (Lei, Slocum y Pitts, 1999).

Aquí radica la gran responsabilidad de la dirección de los recursos humanos. Abundantes estudios recientes reflejan que las políticas eficientes de recursos humanos generan importantes incrementos de productividad a largo plazo (Longenecker, Dwyer y Stansfield, 1998) o permiten lograr ventaja competitiva y mejorar los resultados empresariales (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988).

El nivel de formación está directamente vinculado con la productividad de la empresa, tal y como confirma el análisis econométrico de Ramírez (1993). También Cuervo (1993) reconoce que la dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Incluso afirma que el crecimiento debido al cambio tecnológico depende, en mayor proporción, de la inversión en educación que de la inversión en equipo.

2.2.1 El diamante de la competitividad

Michael Porter (1990) plantea la primera teoría de la competitividad basada en las causas de la productividad, por la cual las compañías compiten, en vez de las ventajas comparativas tradicionales tales como recursos naturales y mano de obra barata.

Michael Porter, después de hacer una investigación en diez naciones líderes en comercialización, plasmada en su libro "The Competitive Advantage of Nations", señala que el crecimiento industrial sostenido no siempre se podrá construir sobre la base de los factores básicos heredados (tierra, ubicación, recursos naturales, mano de obra, y tamaño de la población local); de hecho, la abundancia de tales factores puede minar la ventaja competitiva.

Según Porter, en general la ventaja competitiva de naciones y organizaciones dentro de ese ámbito es el resultado de cuatro factores avanzados y actividades ligados entre las organizaciones que participan de estos clústeres. Estos factores inclusive pueden ser influenciados de una manera proactiva desde el gobierno.

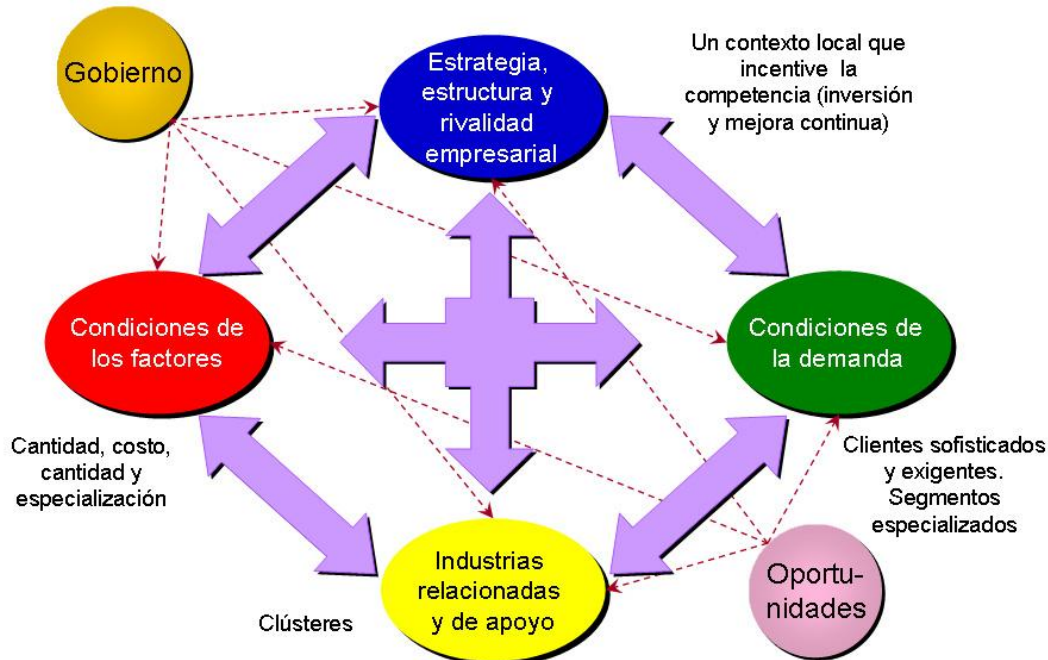


Figura 2.2 El Diamante de Porter

1. La estrategia, la estructura y la rivalidad entre organizaciones. El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las organizaciones a trabajar para aumentar en productividad e innovación.
2. Condiciones de la demanda. Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.
3. Industrias relacionadas y de apoyo. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al clúster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente facilitando la innovación y el mejoramiento continuo dentro del clúster.
4. La condición de los factores. Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores “dominantes” de la producción (o los factores especializados) son creados, y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto (know-how), capital e infraestructura. Estos factores especializados implican una fuerte y constante inversión. Son más difíciles de copiar. Esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, estos se vuelven valiosos.

2.2.2 Factores para la competitividad

En una actividad productiva la competitividad se fundamenta en dos tipos de factores:

- Los endógenos (el conjunto de actividades que se desempeñan en el interior de la empresa para el desarrollo de la producción, comercialización, entrega y apoyo post-venta). Ejemplos de factores endógenos son:
 - Logística interna.
 - Operaciones.
 - Mercadotecnia.
 - servicio
 - Abastecimiento

- Los exógenos (las determinantes que se encuentran fuera del control de la empresa) que son las que caracterizan las distintas cadenas productivas (Santos, 2005). Ejemplos de factores exógenos son:
 - Acceso a Mercados.
 - Acceso a mercados internacionales.
 - Repatriación de capitales.
 - Trabajadores Calificados.
 - Energía Eléctrica.
 - Estabilidad Política

2.3 La productividad y competitividad en México

De conformidad al Programa de política Industrial y Comercio Exterior, la secretaría de economía ha establecido que el objetivo central de la política industrial de la presente Administración consiste en conformar, a través de la acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico. Este exige que durante los próximos años el país realice un esfuerzo de productividad sin precedentes, para avanzar decisivamente en el nuevo entorno internacional y convertirse en una potencia exportadora, a partir de la base de sustentación de un sólido mercado interno.

Para lograr las metas de desarrollo planteadas en el plan nacional de desarrollo, se requiere que la economía nacional crezca a una tasa promedio anual de por lo menos cinco por ciento. Para ello, las exportaciones deberán aumentar a una tasa promedio anual de alrededor de 20 por ciento, y convertirse así en uno de los motores fundamentales del crecimiento económico. Esta expansión requiere un rápido crecimiento de la productividad, y condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, para que ésta se convierta en un foco fundamental de la estrategia de negocios de una buena parte de la industria nacional.

En materia industrial, México enfrenta la tarea de establecer una cultura nacional de calidad y competitividad a todos los niveles de la sociedad. Esta tarea no podrá ser acometida exitosamente mediante la sola acción de los mercados. El gobierno debe ser el principal apoyo del sector productivo, a través de las acciones políticas, jurídicas, económicas y sociales necesarias para atraer la inversión productiva, fortalecer la competencia, elevar la competitividad y generar la infraestructura física e institucional para el desarrollo industrial.

La política industrial necesaria para afrontar estas tareas debe apoyar a todos aquellos sectores y regiones donde se despliegue la iniciativa empresarial. Para afrontar los retos tanto internos como externos que la planta industrial enfrenta, la política industrial se orientará en tres grandes líneas estratégicas:

1. Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
2. Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
3. Inducir el desarrollo de agrupamientos industriales de alta productividad internacional, lo mismo regionales que sectoriales, con creciente integración a los mismos de empresas, micro, pequeñas y medianas.

2.3.1 El SCIAN

El sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN) fue desarrollado para generar estadísticas comprobables entre los tres países de América del Norte, en un trabajo conjunto de sus dependencias gubernamentales de estadística: Statics Canada, Economic Classification Policy Comité y por parte de México el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Es único entre las clasificaciones industriales porque fue construido con base en un solo marco conceptual: las unidades económicas que tienen proceso de producción similares están clasificadas en la misma clase de actividad, y las clases están delimitadas, hasta donde es posible, en función de las diferencias en los procesos de producción. Este concepto económico basado en la oferta, u orientado así a la producción, fue adoptado por el SCIAN porque un sistema de clasificación industrial es un marco de trabajo para recolectar y publicar información sobre insumos y productos, para usos estadísticos que requieren que la información sobre insumos y productos esté disponible de manera conjunta y sea clasificada de manera consistente. Ejemplos de estos usos son: La medición de la productividad, de los costos unitarios de mano de obra y de la proporción de capital que se utiliza en la producción; la estimación de la relación empleo-

producto; la construcción de tablas de insumo-producto, y otros usos que implican el análisis de las relaciones de producción en la economía.

Entre 1994 y 1997, Statics Canada, El instituto nacional de estadística, Geografía e informática (INEGI), de México, y el Economic Classification Policy Comité (ECPC), este último en nombre de la oficina de Administración y Presupuesto de Estados Unidos, crearon un sistema de clasificación común para reemplazar las anteriores clasificaciones económicas de cada país: la Standard Industrial Classification (1980) de Canadá, la clasificación Mexicana de Actividades y Productos (1994) y la Standard Industrial Classification (1987) de Estados Unidos.

El Sistema de clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) es único entre las clasificaciones de actividades económicas porque fue construido con base en un solo concepto, el de función de producción: las unidades económicas que tienen procesos de producción similares están clasificadas en la misma clase de actividad, y las clases están delimitadas, hasta donde es posible, de acuerdo con las diferencias en los procesos de producción. Este concepto económico basado en la oferta u orientado hacia la producción, fue adoptado por el SCIAN porque es un sistema de clasificación industrial es un marco de trabajo para recolectar y publicar información sobre insumos y productos, para usos estadísticos que requieren que la información sobre insumos y productos esté disponible de manera conjunta y sea clasificada de manera consistente.

Ejemplos de estos usos son: la medición de la productividad, de los costos unitarios de mano de obra y de la proporción de capital que se utiliza en la producción; la estimación de la relación empleo-producto, y otros usos que implican el análisis de las relaciones de producción en la economía. Bajo el concepto de función de producción utilizado para el SCIAN, se produce información que facilita tales análisis.

El diseño del SCIAN se dio especial atención a la clasificación de:

- a) actividades económicas nuevas y emergentes;
- b) actividades de servicios en general, y
- c) actividades enfocadas a la producción de tecnologías avanzadas.

Estos aspectos destacados forman parte de las características particulares del SCIAN, mencionadas más adelante. Estas mismas áreas en las que se ha hecho mayor hincapié constituyen la diferencia fundamental entre la estructura del SCIAN y las estructuras de clasificación industrial usada en otros lugares. El SCIAN permite amplia comparabilidad de las actividades económicas entre los tres socios del Tratado de Libre Comercio (TLC), al tiempo que incrementa la comparabilidad con el nivel de dos dígitos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, revisión 3)², de las Naciones Unidas.

²http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter.htm

El SCIAN divide la economía en 20 sectores, las clases de actividad que hay dentro de estos sectores están agrupadas de acuerdo con el criterio de función de producción. Aunque la distinción entre bienes y servicios no se reflejan de manera explícita en la estructura del SCIAN, cinco sectores son esencialmente productores de bienes y quince son por completo productores de servicios.

2.3.2 El sistema integral de medición de productividad

La medición de la productividad puede realizarse a diferentes niveles en la economía: a nivel macro de la nación; a nivel de la rama de actividad económica y, a nivel de la empresa. A su vez, a nivel de la empresa y de acuerdo a los objetivos perseguidos, se puede generar sistemas de medición que comprende a toda la organización, o bien, sistemas que se circunscriben a determinados procesos productivos. Siendo la productividad en su definición básica una relación entre insumo y producto, se tiene que guardar particular cuidado que los universos a que se refieren el nominador y el denominador sean los mismos para no perder la congruencia y la pertenencia en el análisis, evitando así que se tomen decisiones equivocadas. Por otra parte, existe la inquietud de ligar todo en un solo sistema para no “perderse”. Esta conexión totalizadora si bien se puede lograr teóricamente, en la práctica resulta muy difícil por la complejidad que esto implica la dificultad que esto conlleve que el personal no entienda y lo use como insumo básico en la toma de las decisiones. El sistema de medición que aquí se propone parte de tres ámbitos nucleares en la gestión de la productividad en la empresa: el económico financiero; el de gestión del proceso productivo y, el de la gestión del recurso humano. Se parte del supuesto de que una adecuada gestión de la productividad descansa por lo menos en estos tres núcleos básicos, cada una con su lógica interna, pero donde el avance de cada uno depende y tendrá que encontrar su reflejo en la dinámica los otros dos.

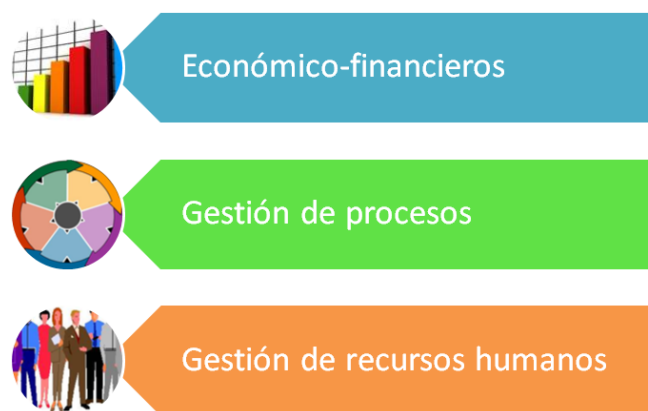


Figura 2.3 Indicadores de productividad (creación propia)

El Sistema propuesto no pretende conectar matemáticamente los diferentes ámbitos que involucran a la gestión de la productividad, sino hacerlo coincidir con otros espacios de tiempo: cuando se tiene que tomar decisiones sobre el rumbo

de la empresa y cuando se evalúan los resultados obtenidos en los diferentes niveles de productividad.

2.3.3 El sistema de medición de la productividad económica y financiera

El sistema de medición económica financiera propuesta establece y explica la interrelación compleja entre los indicadores de costos, eficiencia física y rentabilidad, basándose en razones típicas utilizadas en la administración de empresas, explicitando la conexión jerárquica que se da entre cada una de ellas, lo que permite identificar fortalezas y debilidades de la empresa y que los hace distinguir de una administración convencional. El sistema parte del indicador más general de productividad, beneficios sobre activos de operación, para desagregándose en dos bloques, con un total de entre 25 y 40 indicadores, aunque teóricamente no existe limitación a la cantidad utilizada (Thor, 1993) El primer bloque consiste en indicadores vinculados al desempeño del proceso productivo en cuanto al uso de insumos y/o costos variables (mano de obra de producción, de administración y de gestión; materias primas e intermedias), culminando en varios indicadores de productividad de trabajo y de uso de materiales. El segundo bloque se refiere al uso de activos (instalaciones, maquinaria y equipo, inventarios, cuentas por cobrar) y se desagregan en indicadores de productividad de capital.

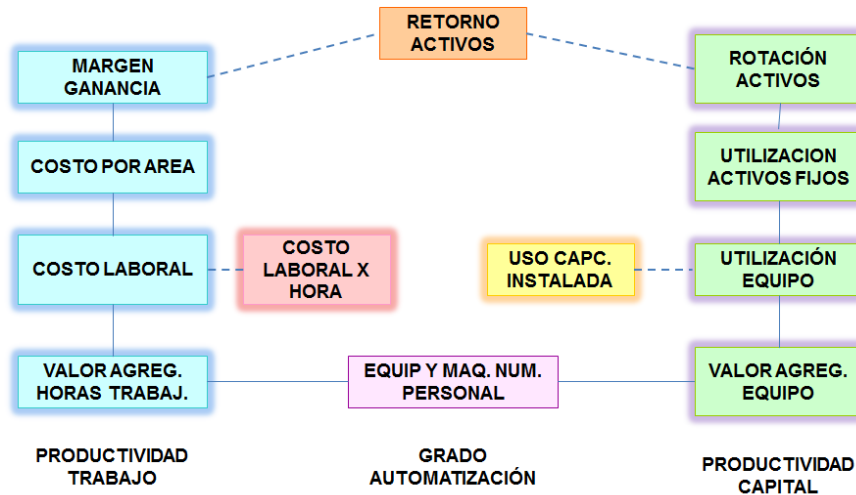


Figura 2.4 Medición de la productividad. Thor, 1993.

Una de las ventajas del sistema es el ordenamiento estructural de los indicadores de productividad que no solo va de lo general a lo particular, si no que señala también si la mejora en un indicador afecta o no a otros y en qué grado. Por ejemplo, una mejora en la productividad del trabajo puede irse acompañada por una disminución de productividad de equipo, ambos resultados de una inversión en bienes de capital. Un ejemplo relacionado con el tema de la capacitación: el aumento de la inversión en capacitación como porcentaje de las ventas, aumenta el costo laboral por hora pero puede mejorar el indicador de la producción física por hora trabajada.

En la práctica, este sistema de indicadores se trabaja con la gerencia administrativa y financiera de la empresa, manteniendo informado de sus resultados a las gerencias generales, de producción y de recursos humanos. A los trabajadores es difícil que lleguen a entender e interesarse por esos indicadores, por lo que su uso e incidencia en la gestión de la capacitación se limita a representar un referente de la direccionalidad de los esfuerzos desplazados en el aprendizaje. No obstante esta limitación, su importancia radica en que es un gerente general de costo-beneficio de los esfuerzos emprendidos en materia de capacitación así como en otros campos de gestión, lo que permite que la dirección mantenga la atención sobre los puntos críticos de la organización y sitúe la capacitación en el contexto de estos elementos. En cuanto a su aplicación concreta, en la República Dominicana el INFOTEP lo aplica en el marco de la asesoría empresarial en gestión de productividad. Entre los seis casos de empresas pequeñas y medianas donde se hizo la experiencia piloto en 1997, el sistema permitió plantear e instrumentar un enfoque distinto de administración de empresa, orientado mucho más a una gestión de productividad que lo hace un sistema de administración convencional. La aplicación no fue ausente de dudas y problemas en cuanto a la comprensión por parte de los empresarios, quienes estaban más acostumbrados, en el mejor de los casos, a un análisis de balance y estado de resultados. Entre los problemas que se enfrentaron, figuraba la disponibilidad y coherencia de la información, lo que dificultaba la construcción de los índices en el tiempo. Otro problema que se enfrentaba era el perfil del asesor, quien no siempre tenía el nivel de competencia requerida para el manejo de un sistema de indicadores económico financieros, lo que requería de una asistencia situ por parte de la coordinación de INFOTEP. La práctica llevó a que los empresarios eligieron no todos sino solo algunos de los indicadores para darles seguimiento, optando generalmente por los más críticos desde la perspectiva de la estrategia de competitividad de la empresa.

2.3.4 El sistema de medición de la productividad del proceso

A diferencia de los indicadores económicos y financieros, los del proceso reflejan la trayectoria de la estrategia de innovación de la organización. Estos indicadores van cambiando en el tiempo, en la medida que las innovaciones avanzan, los mercados cambian y la creación de la ventaja competitiva adquiere otros significados. A esto se debe agregar que los indicadores adquieren formas diferenciadas de acuerdo a los tipos de proceso así como las culturas organizacionales prevalecientes.

Los indicadores son básicamente de índole físico-técnicos y pocas veces incluyen aspectos de costos, aunque inciden directamente en estos. Tradicionalmente estaban circunscritos a la relación producción física como “producto” y como “insumo” alguno o todos los factores de la producción /horas trabajadas, “stock” de capital, energía, materia prima (Lazerson, 1993). Sin embargo, en las últimas dos décadas, la noción ‘producto’ e ‘insumo’ ha cambiado significativamente. Por

producto las empresas entienden no sólo cantidades sino también la calidad del producto y proceso (desperdicio) alcanzada, la flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevas demandas o situaciones en el mercado, el diseño del producto que le hace distinguir frente a los competidores, el servicio al cliente en el momento de la venta y posterior a ésta e incluso, la generación de nuevos valores agregados al cliente. Como insumo se tiene, una parte de los factores tradicionales de la producción, en el factor tiempo y especialmente, el tiempo de flujo del proceso productivo. La productividad del proceso se conceptualiza en la propuesta como la relación entre el producto en sus variadas expresiones por un lado, y por el otro, los tiempos de flujo productivo. Estas relaciones complementan la expresión tradicional de cantidad de producto por factor productivo (capital o trabajo). Indicadores típicos en este sentido son: el tiempo y la cantidad de entrega del proveedor; el tiempo requerido para cambiar la instalación del equipo, el tiempo muerto por parte del equipo por cambio de modelo; el tiempo que el producto se encuentra en el proceso; producción re trabajada; entrega a tiempo y grado de satisfacción del cliente; la rotación del inventario sobre ventas; para mencionar algunos.

2.3.5 El sistema de medición de la productividad del recurso humano

Es en este nivel del sistema integral de medición y mejoramiento de productividad donde participa y comunica de manera más directa el personal operativo, siendo los trabajadores los actores principales del diseño y la manutención del sistema de medición propuesta. El proceso participativo de medición y seguimiento a los indicadores de productividad, debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para adquirir nuevas competencias, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas competencias requeridas. El sistema de propuesta pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los padrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos. La implantación se hace en tres etapas.

En la primera etapa se visualizan los problemas y propuestas de la organización por parte del personal, constituyéndose éstos los enunciados de un plan de formación-capacitación contextualizado, es decir, donde las necesidades de la formación para mejorar la productividad aparecen simultáneamente con las necesidades de innovar la tecnología y la organización. En esta etapa se desarrolla el consenso entre los diferentes actores de la empresa en cuanto a problemas posibles soluciones a éstos. Es el momento de la reflexión crítica, empezando por la negociación de poder alcanzar desempeños superiores debido a las deficiencias materiales, tecnológicas, de relaciones y de recursos humanos en la organización, terminando con propuestas, algunas más factibles que otras, para rebasar la situación existente. Se crea el consenso entre el personal de diferentes posiciones funcionales y jerárquicas en la empresa, de que un

desempeño superior requiere de compromisos factibles tanto por parte de la empresa como del personal operario. Sin embargo en esta primera etapa los espacios en que se dan las propuestas son bastante abiertos, dando lugar a que se puedan presentar planteamientos puntuales y factibles de aplicar en el corto plazo, pero también otros de largo plazo y a veces, muy poco factibles de realizar. La experiencia ha demostrado, que con esta metodología las personas al presentar los problemas y las propuestas pocas veces se comprometen a si mismas; ni en los problemas mencionan posibles deficiencias en su forma de trabajo o actuación, ni en las soluciones se reservan un papel activo a cumplir por ellas. Cuestionan y proponen en relación al entorno donde ellas no se consideran. Sin embargo, posibles deficiencias en su forma de trabajar y comunicar aparecen en la mesa de discusión en el momento en que ellos forman parte del entorno de otra persona en la organización. Los espacios y necesidades de formación aparecen en el momento a través de los problemas señalados por terceras personas, o bien, como un enunciado amplio que atañe a la organización en su conjunto. En la segunda etapa, se busca aterrizar los 'buenos deseos' con los que concluyó la etapa anterior, auto comprometiéndose el personal con objetivos alcanzables en la organización y con el aprendizaje requerido, estableciendo parámetros de desempeño que son posibles de lograr por el grupo de trabajo, dado el contexto tecnológico, organizativo, de relaciones laborales y educación-formación de la empresa (el SIMAPRO, sistema de medición y avance de la productividad). Se subraya el papel que juega con el contexto en la determinación de los parámetros. A diferencia de los indicadores económicos-financieros, los del desempeño del recurso humano no se imponen desde 'afuera', aplicando un modelo predeterminado, sino se van construyendo de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización. Es un proceso de construcción de consensos entre los actores de la producción en cuanto a establecer los rangos en que el desempeño grupal puede oscilar y el valor que se debe otorgar a éstos. El procedimiento es sencillo y la experiencia en el ingenio azucarera ha demostrado que personal con bajo nivel de escolaridad puede participar plenamente en ello.

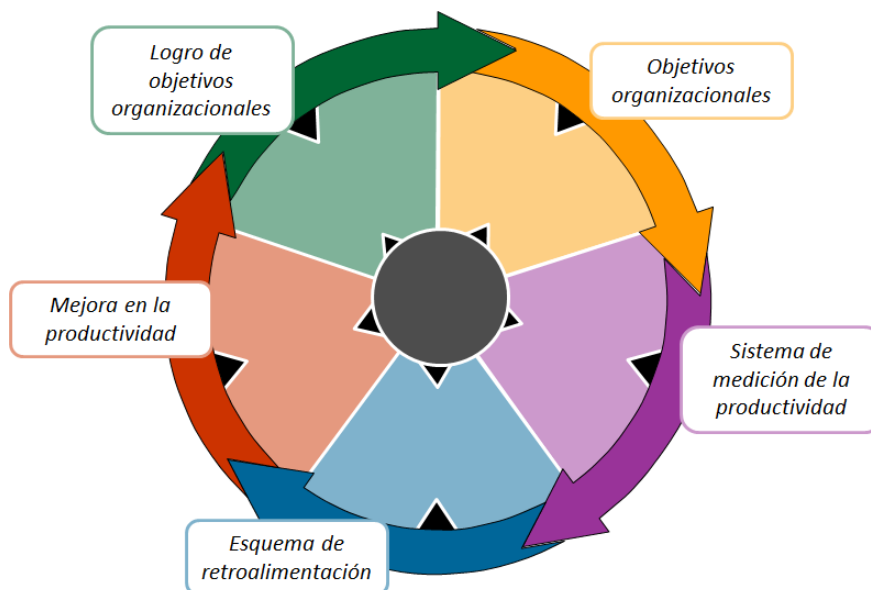


Figura 2.5 Medición de la productividad (SIMAPRO)

Es importante resaltar que la medición no deba quedarse como un fin en sí, sino que se considere como un vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar, especialmente en cuanto a las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un desempeño superior. Son las reuniones de retroalimentación donde se deben generar la reflexión crítica y la profundización de temas, relacionados con los problemas emergidos y expresados a través del resultado de los indicadores, es aquí donde se puede dar un impulso y una continuidad al aprendizaje que una capacitación en aula difícil logrará. Por otro lado, las reuniones de retroalimentación tendrán la desventaja que en ellas no se puede desarrollar tan sistemáticamente un tema que en un curso de capacitación, razón por la cual el esquema de aprendizaje se tendrá que complementar con un currículum de formación en un aula, basada en el binomio teoría-práctica, retomando los principales ejes problemáticos de la empresa.

2.3.6 Medición de la productividad de una empresa

Una empresa debe iniciar en algún punto la medición de su productividad, ya que sin una medición, una mejoría de la misma carecería de enfoque, de referencia y de una obligada consideración tanto sistemática como analítica.

En la perspectiva de la productividad total, las mejoras parten de un sistema de medición basado sobre la base teórica del Modelo de Productividad Total (TPM) desarrollado por David J. Sumanth (1990), el cual está compuesto por cuatro grandes fases que corresponden al ciclo de la productividad, como se puede apreciar en la figura 2.6.

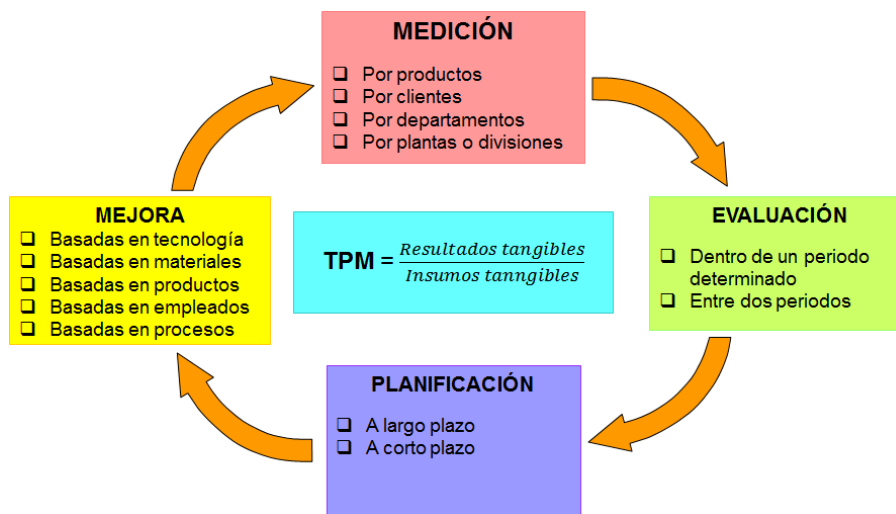


Figura 2.6 Ciclo de la productividad. Sumanth, 1990

- Medición. Diseñar y desarrollar un método cuantitativo, mensurable, medible basado en relaciones de entradas y salidas que se manifiestan entre el valor

de la producción y el insumo utilizado manifestando su variación, que no son susceptibles de medida directa.

- Evaluación: Es una fase transitoria entre la medición y la planeación, estableciéndose expresiones de cambio en la productividad total de dos periodos sucesivos y expresando las formas como puede ocurrir el cambio, desarrolla métodos para analizar la productividad entre dos periodos presupuestados comparándolos con periodos reales.
- Planeación: Proceso analítico que abarca un horizonte hacia el futuro donde se determinan objetivos, cuantificados en metas, el desarrollo de cursos de acción para lograr dichos objetivos y la selección de un curso de acción específico.
- Mejoramiento: Son acciones emprendidas por toda la organización basadas en la fase de la planeación que buscan llevar a cabo operativamente, identificando y explicando la interrelación entre los factores duros (tecnología) y blandos (organizacionales y motivacionales) que inciden en la eficacia y eficiencia del trabajador, utilizando estrategias para lograrlo.

El ciclo de la productividad nos muestra el mejoramiento continuo de la misma productividad. Un programa de productividad no es un proyecto de una sola vez, es un programa constante y continuo.

2.3.7 El modelo de productividad total de Sumanth

El modelo de productividad total (TPM) fue desarrollado por David Sumanth en 1979. Este modelo define una medida de productividad total que incluye todos los factores de resultados y todos los factores de insumos.

El modelo de productividad total (TPM) se basa en elementos tangibles. En este con texto, “tangible” significa medible o cuantificable directamente.

$$TPM = \frac{\text{ResultadoTangibleTotal}}{\text{InsumoTangibleTotal}}$$

$$TPM = \frac{\text{Salidas}}{\text{Trabajo} + \text{Material} + \text{Energía} + \text{Capital} + \text{Varios}}$$

Aun cuando elementos tangibles como calidad, buena voluntad, preocupación por el entorno ambiental., no son explícitos en este modelo, el TPM refleja de manera bastante directa el impacto sobre los resultados de la empresa de tales intangibles. Por ejemplo, si el nivel de productividad total baja durante determinado periodo, pudiera deberse a:

- a) la mala calidad de las materias primas o de las partes y componentes adquiridos fuera de la planta, que aumentaron los insumos humanos y materiales, o bien

b) a una reducida producción resultante de someter a reproceso esas mismas partes o componentes, o ambas razones.

El TPM considera tanto el punto de vista de los sistemas en su totalidad, como el punto de vista de los subsistemas y es tanto diagnóstico como prescriptivo en su naturaleza.



Figura 2.7 Elementos de resultados mostrados en el TPM. Sumanth, 1990

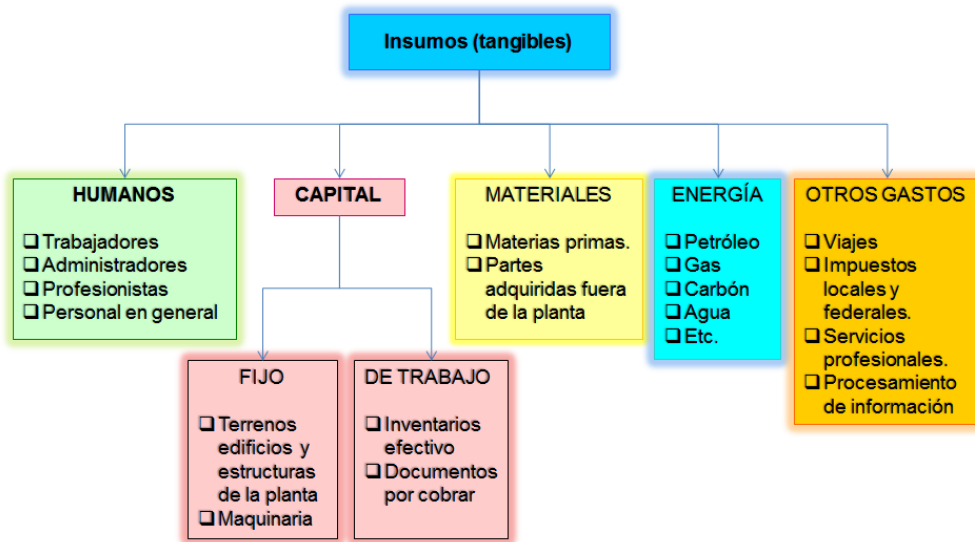


Figura 2.8 Elementos de insumos mostrados en el TPM. Sumanth, 1990

3. Las competencias laborales

3.1 Antecedentes

El diploma o certificado es, desde los tiempos más remotos, el símbolo de la vida escolar. El célebre juramento de Hipócrates marcaba el ritual de formación de nuevos médicos, la necesidad de un rito de pasaje o de un documento que comprobaba la completitud del saber que ya entonces se hacía sentir.

La llamada organización científica de la producción, concebida por F. Taylor, aliada a la producción en serie de Henry Ford, inauguró una era de transformaciones tanto en la vida económica como en la vida profesional. Un vasto campo de trabajo se abrió a los ingenieros y técnicos en las industrias, fábricas, minería, siderurgia y los transportes. Para aquellos que no eran doctores aparecieron nuevas oportunidades profesionales.

Era una nueva clase, menos prestigiosa, la que ascendía. Peter Drucker (1993) se refiere al bajo prestigio social del técnico en la Inglaterra del siglo XIX, quien nunca se elevó al rango de gentleman. Esa desvalorización llegó al punto de que se crearon prestigiosas escuelas de ingeniería en la India, pero no en su propio país de origen.

Así, el siglo XX se caracterizó por conceder mayor prestigio a las profesiones que irrumpieron en la escena junto con la industrialización. Surgieron, entonces, escuelas técnicas e institutos para formar profesionales de nivel intermedio con posibilidades de recibir salarios excepcionales.

Con el taylorismo, el trabajo pasó a ser analizado, fragmentado y discutido en relación con la productividad. Se crearon entonces metodologías de análisis de tiempo y movimientos, se desarrollaron estudios ergonómicos para adaptar los hombres a las máquinas y herramientas, elevando el estudio de la fuerza muscular y la fatiga a la categoría de ciencia.

Con todo ello, la productividad creció a niveles nunca antes alcanzados y nuevos puestos de trabajo fueron incorporados al sector manufacturero. El trabajo fragmentado fue una característica de la época de la producción en masa y la línea de montaje. El trabajador perdió el control que tenía sobre su propio accionar y la planificación fue transferida para los escritorios centrales de la ingeniería de producción.

Se desarrollaron métodos de análisis de puestos de trabajo para facilitar la planificación científica del ritmo de producción, suprimir los momentos improductivos, y facilitar los cálculos de tiempos y movimientos, con previsión de períodos mínimos de descanso para que los trabajadores se recuperaran de la fatiga. Psicólogos, como Elton Mayo, fueron convocados para colaborar con los ingenieros en el perfeccionamiento de las relaciones interpersonales en el trabajo.

En los años 20, surgió un grupo de jóvenes psicólogos que se levantaron contra la tradicional psicología introspectiva y crearon la psicología experimental, rompiendo tabúes hasta entonces inamovibles, y pasando a tratar el comportamiento con el mismo distanciamiento científico que la biología o la física. Los conductistas cumplirían un importante papel en el período más importante de la industrialización.

Varias nuevas metodologías fueron experimentadas para mejorar los procesos de trabajo. Durante las dos guerras mundiales se introdujeron grandes innovaciones en los métodos de formación acelerada. Con la necesidad urgente de sustituir la mano de obra especializada que moría en los campos de batalla, se perfeccionaron técnicas de licitación del conocimiento tácito de los especialistas, para transferirlo en forma de contenidos de entrenamiento de novatos, de forma rápida y precisa.

Así, en poco tiempo, un principiante estaría en condiciones de obtener un certificado de maestría en un oficio que antes tomaba muchas décadas para ser transferido de un trabajador experto. Esas técnicas de análisis del trabajo fueron después perfeccionadas en tiempos de paz y adoptadas por las instituciones de formación profesional del mundo entero.

Los nuevos tiempos hacían que los profesionales reivindicasen un status semejante a aquel que solamente era concedido a los doctores oriundos del mundo académico y que les concedía prestigio en el mundo del empleo.

Después de la segunda guerra mundial, comenzaron a surgir desde los organismos internacionales iniciativas en el sentido de valorizar el trabajo y favorecer la concesión de certificados profesionales a los trabajadores que, con comprobada maestría o dominio de su oficio, no habían tenido el privilegio de recibir un diploma por no haber concluido sus estudios en el sistema escolar formal.

En 1959, dos años después del lanzamiento del Sputnik, la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, presionada por el gobierno, convocó a sus científicos a una conferencia, junto con psicólogos y educadores, en Woods Hole, Massachusetts³, para discutir cómo mejorar la enseñanza de las ciencias en las escuelas primarias y secundarias. Teniendo en cuenta que la tecnología es el resultante de un movimiento cultural al cual le toma años reunir la masa de conocimientos necesaria para su desarrollo, su punto de partida se sitúa en la escuela.

La conferencia, financiada por la Fuerza Aérea y la Rand Corporation, hizo que, por vez primera, los psicólogos se encontraran con los científicos, que descendían

³ La Conferencia de Woods Hole, Massachusetts, fue convocada por la Academia de Ciencias de los Estados Unidos con el objetivo de mejorar la educación científica. Un informe de la conferencia se encuentra en el libro de BRUNER, *The process of education*.

de su pedestal de magister dixit, para discutir problemas relacionados con la enseñanza y el currículum de las diferentes disciplinas.

Esos psicólogos representaban los puntos de vista de la Gestalt, el conductismo, el desarrollo de Piaget y otras corrientes. Fue un encuentro especialmente significativo para la introducción de novedades en el conocimiento de la enseñanza/aprendizaje. Fue allí que se divulgaron los estudios de Piaget sobre la inteligencia del niño. Fue entonces que B.F. Skinner, de la Universidad de Harvard, presentó sus estudios sobre la máquina de enseñar. La conferencia fue presidida por el educador y psicólogo Jerome S. Brunner de la Universidad de Harvard.

Esas discusiones resultaron en un documento histórico, recopilado por Brunner, titulado "El proceso de la educación" (Bruner, 1976), en el cual uno de los pasajes se refiere al "cultivo de la excelencia". A partir de esa conferencia, muchos trabajos académicos contribuyeron al desenvolvimiento de las teorías del aprendizaje y al desenvolvimiento curricular.

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland (1973) propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, managers, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas aptitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En los años 60, surgió en la Organización Internacional del Trabajo una propuesta para un proyecto de valorización del trabajador y concesión de certificados a aquellos cuyos conocimientos tácitos fueran comprobados, aun cuando no hubiesen completado sus estudios escolares.

Los proyectos de certificación adoptaban los métodos prescritos por los psicólogos conductistas, basados en la fragmentación de tareas para la construcción de perfiles ocupacionales que fundamentasen con contenidos válidos los programas modulares de formación, con el fin de permitir un diagnóstico de los módulos de los que el profesional carecía. Para ello, se desarrollaron técnicas de medición de tareas, con el fin de establecer padrones de test ocupacionales.

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

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

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

En la década de 1980, comenzaron a surgir en Europa publicaciones sobre la evaluación basada en competencias como reflejo de la bibliografía norteamericana de la década anterior.

Una revisión completa del concepto de calificaciones profesionales se realizó en Gran Bretaña y, en 1986, el gobierno de ese país patrocinó una revisión de la formación profesional que reflejaba una preocupación muy similar a las manifestadas por diversas comisiones norteamericanas. El gobierno concluyó que había muchas fallas en los programas de calificación, tales como:

- Limitada absorción de las calificaciones profesionales;
- Insuficiente reconocimiento del aprendizaje obtenido fuera de la enseñanza formal;
- Métodos de evaluación deformados por test de conocimientos, en lugar de tomar en cuenta las habilidades y competencias;
- Barreras al acceso a las calificaciones y combinaciones inadecuadas para la promoción y transferencia de créditos;
- Considerables superposiciones y omisiones con padrones incompletos y de difícil comprensión;
- En función de ello, el gobierno británico decidió crear un sistema de calificaciones que beneficiase a los individuos, a los empleados y a la economía, incorporando claramente las demandas que reflejase los padrones requeridos por el mercado de trabajo.

En 1986 fue creado en Inglaterra el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales (National Council of Vocational Qualifications/NCVQ), más tarde transformado en el Departamento de Calificaciones y Currículo (Qualifications and Curriculum Authority/ QCA), encargado de desarrollar un modelo de educación y capacitación basado en competencias, así como establecer un Sistema Nacional de Calificaciones Profesionales (NVQ). Este hecho representó el reconocimiento oficial de que las evaluaciones realizadas por los diferentes organismos educacionales no comprobaban ni registraban, de forma adecuada, las competencias necesarias para el desempeño en el empleo. Se criticaba que los métodos de evaluación, en general, estaban orientados para examinar los conocimientos y destrezas antes que las competencias.

Esa reforma encontró mucha resistencia por parte de los educadores. En la misma línea, la Organización para el Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) concluyó que todas las naciones desarrolladas estaban entrando en la economía del conocimiento intensivo, en la cual la competitividad depende del nivel de conocimiento y habilidades de su fuerza de trabajo. Para la OCDE, la educación:

- Necesita formar más personas que antes, pues el desempeño estaría relacionado con la formación inadecuada;
- Los contenidos educacionales deben concentrarse en el desarrollo de las capacidades de alto nivel, tradicionalmente reservadas a una elite y, en general, desarrolladas por la educación general;
- La relación entre el aprendizaje de iniciación y el aprendizaje a lo largo de la vida necesita ser más específica.

La extensión en que el currículum y los métodos de enseñanza lo hacen en el sistema escolar provee la base para una vida donde los cambios sociales y tecnológicos harán necesario aprender y reaprender.

En Francia, la crisis de la formación profesional comenzó cuando las investigaciones constataron que el 60% de la población trabajadora no ponía en práctica, en sus trabajos, los conocimientos adquiridos en su formación.

Se intentó, entonces, reconsiderar el conjunto de factores formativos, directivas formuladas por la Comisión Profesional Consultiva, creada con el fin de renovar los diplomas de la enseñanza técnica.

La noción de puesto de trabajo fue sustituida por la de capacitación en el oficio, de acuerdo a las condiciones de desempeño. A la noción de conocimientos, se agregaron las de competencias y capacidades. Las competencias constituyen un perfil reconocido, bien identificado y negociado por las partes involucradas, en tanto las capacidades se traducen en competencias mensurables y observables.

De ese modo se sustituyó la noción de adaptar el trabajador a una tarea o contenido del trabajo por la de habilidades o desempeño en una función

productiva. Esta metodología se apoya en el concepto de oficio, que puede corresponder o no a un diploma, y no en una población objeto (adultos o jóvenes) o en un tipo de formación (inicial o continua).

Como consecuencia, surgió una visión diferente del diploma. El sistema educativo emite diplomas sobre los conocimientos básicos, en tanto el sistema productivo emite certificaciones que combinan los conocimientos con la experiencia, los comportamientos, etc. Es decir, la competencia dentro del sistema empresarial.

3.2 ¿Qué son las competencias laborales?

Probablemente Usted ha bailado, cantado, cocinado y realizado muchas actividades al final de las cuales ha recibido felicitaciones y exclamaciones de admiración: bailas maravilloso; cocinas excelente; cantas muy bien. En ese caso Usted ha sido reconocido como una persona competente en esas actividades. ¿Cómo aprendió a bailar, a cocinar, a cantar? Posiblemente viendo y practicando muchas veces. Tal vez, en algunas ocasiones, estudiando.

Siguiendo con el ejemplo, es posible que Usted baile muy bien salsa, pero no lo haga igual con reggae, rock o rap. De igual forma, tal vez Usted canta muy bien las baladas, pero posiblemente no lo hace igual con las canciones rancheras o con las de banda. ¿Y de cocina? Acaso usted prepara muy bien comidas a base de pastas pero probablemente no lo hace igual con los pescados o las carnes rojas. En general, la capacidad de saber hacer bien algo, en ciertas condiciones, se llama competencia.

Asimismo, Usted recordará que cuando practicó eso que hoy domina muchas veces, habrá notando que cada vez lo hacía mejor, con base en la constancia, el interés, las ganas (actitud positiva) y, por supuesto, la posesión de habilidades innatas para ello. A lo mejor usted reforzó las actividades anteriores leyendo, escuchando o viendo un video donde otras personas bailaban, cantaban o cocinaban.

Lo anterior indica que para ser competente es necesario combinar habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y valores. Normalmente todos tenemos algunas de esas condiciones pero fallamos en otras. Debemos identificar las debilidades para mejorar nuestro desempeño en cualquier campo de la actividad humana, ya sea social, laboral, cultural, deportiva o política.

El cambio es la constante hoy en el mundo. Por esto las empresas, las organizaciones y las personas están llamadas a transformarse en forma permanente. El mundo de la educación, de la Formación Profesional Integral y en particular los instructores no pueden ser ajenos a estos desafíos.

La rapidez en los cambios de la vida económica, social y política, incluyendo aquellos que se relacionan con el advenimiento de nuevas tecnologías y la

presente globalización, son grandes desafíos para el mundo moderno. Los individuos, las comunidades, las organizaciones de trabajo y las naciones reconocen cada vez más frecuentemente que su bienestar futuro depende, en gran parte, de conocimientos, destrezas y competencias. Este reconocimiento, junto con un mayor enfoque en los resultados de la capacitación, ha llevado a los encargados de desarrollar políticas a buscar información acerca de los niveles de destrezas de la población y acerca de los efectos de la educación, la capacitación y el aprendizaje informal en estas destrezas.⁴

El movimiento de la gestión por competencias, cuyo concepto fue planteado por primera vez por David McClelland (profesor de la Universidad de Harvard) en su artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence" (*American Psychologist*, enero de 1973), plantea que las organizaciones en su búsqueda de Capital Humano, no sólo se basan en aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también en otros que pueden predecir un desempeño altamente satisfactorio en un puesto de trabajo (tales como sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos). Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados y elevado las exigencias en los futuros profesionales dentro de las universidades y escuelas técnicas.

Competencia se define como *la combinación integrada de aptitudes (conocimientos y habilidades), actitudes, comportamientos y valores que permiten un desempeño adecuado y oportuno en un contexto laboral determinado* (Salganik, Rychen, Moser y Konstant, 2000). Así, una competencia se asume como un componente que se presupone necesario para el desempeño de un puesto de trabajo. Actualmente existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas por diferentes criterios, que son empleadas por las organizaciones para elaborar un diccionario mediante el cual "arman" sus profesiogramas de cargos. El desarrollo de las competencias exige un enfoque integral, pues involucra a los factores clave de la organización, como son:

1. Organización. El desarrollo de las competencias involucra intervenir en tres elementos:
 - a. Personas
 - b. Tecnología (entendida como el conjunto de conocimientos y medios requeridos para efectuar tareas)
 - c. Alineación, que implica la forma de generar simbiosis entre las personas y la tecnología

2. Desarrollo. El desarrollo de las competencias de las personas involucra ayudarlas a crecer en:
 - a. Motivos
 - b. Conocimientos
 - c. Habilidades
 - d. Actitudes

⁴ Fuente: Proyecto sobre competencias en el contexto de la OCDE, 1999

3. Cultura. Obliga a instalar una cultura de mejoramiento sistemático que posibilite el que las personas y las organizaciones se hagan cada vez más competentes. Ello significa tener la Capacidad de:
 - a. Dar significado a la gran cantidad de información disponible de entorno
 - b. Estructurar respuestas rápidas a los requerimientos del entorno
 - c. Organizar o establecer un orden productivo
 - d. Agregar valor, generando productos y servicios diferenciadores
 - e. Administrar el cambio

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

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

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

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

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos y contributivos para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto (Spencer & Spencer, 1993).

El proceso de capacitación debe proveer un método efectivo para que las organizaciones que se han decidido por la gestión basada en competencias, encuentren una verdadera herramienta de desarrollo que potencie las capacidades del personal y coadyuve al incremento de la productividad y

competitividad de las organizaciones. La capacitación basada en competencias requiere plantear formas específicas para el desarrollo de contenidos, adaptadas a la realidad mexicana, para facilitar la asimilación del conocimiento y hacer evidente la mejora en el desempeño por encima de modelos tradicionales.

3.3 Gestión por competencias laborales

La gestión por competencias es la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación constante y consistente de los sistemas y prácticas de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Como se puede observar en la figura, a la administración tradicional de Recursos Humanos se deberá integrar un nuevo componente que permita la evaluación y la acreditación de las competencias en la organización.

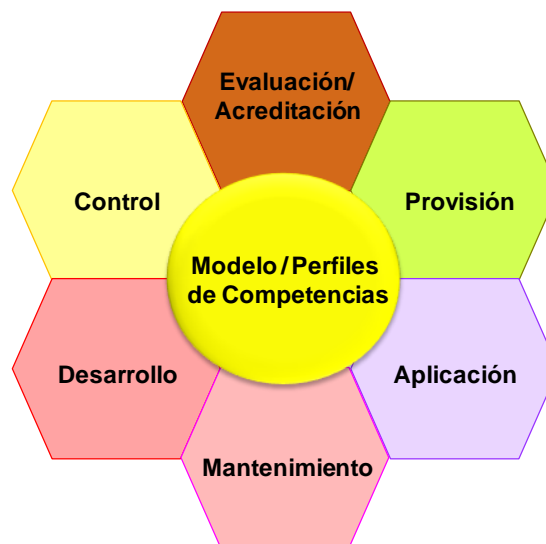


Figura 3.1 Modelo de gestión por competencias (creación propia)

3.4.1 Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos

humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos (http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf):

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

3.4.3 Beneficios de la gestión por competencias

La gestión por competencias ha demostrado ser una herramienta de gran apoyo para el incremento de la competitividad. La experiencia de países como Chile⁵ permite señalar una serie de beneficios al implantar un modelo de gestión de competencias.

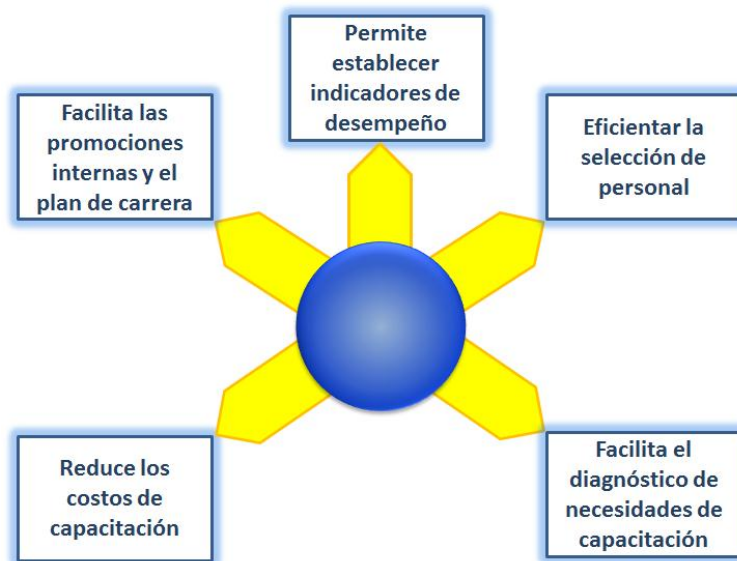


Figura 3.2 Beneficios de la gestión por competencias (creación propia)

En la tabla siguiente se pueden observar los beneficios tanto para los trabajadores como para la organización:

⁵ El Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index, GCI), es desarrollado y publicado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial. Chile es la economía más competitiva de América Latina y el Caribe, y a nivel mundial se ubica en la posición 28, de 133 países.

Trabajadores

- Adquirir y aplicar Habilidades y Conocimientos.
- Obtener un Certificado oficial avalado por las autoridades de la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), que reconozca sus Competencias
- Posibilidad para transferir su competencia hacia otras áreas.

Organización

- Contar con información confiable sobre el nivel de competencia de sus trabajadores
- Orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las Competencias
- Elevar la productividad y calidad, es decir, ser más competitiva
- Mejorar el aprovechamiento de sus recursos
- Promover entre sus trabajadores una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal

3.4 Implantación de un sistema de gestión basado en competencias

La gestión basada en Competencias se viene implementando desde hace varios años en diferentes países. En México es reciente y su proceso de implementación está asociado no solo con tamaño de la organización sino con la magnitud de la transformación que desee dársele al área de Gestión Humana.

Se pueden establecer diferentes etapas necesarias para implementar un sistema de gestión por competencias (Hooghiemstra, 1996):



Figura 3.3 Proceso de definición del sistema de gestión por competencias. Adaptado de Hooghiemstra, 1996.

A partir de la visión (hacia dónde vamos) y la misión (que hacemos), sus valores y competencias organizacionales (core competencies) derivadas de las estrategias de la empresa, las competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles de competencias establecidas en su plataforma estructural. Estas

competencias resultantes deben ser evaluadas para dar paso al diseño de los procesos de gestión de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Provisión
2. Aplicación
3. Mantenimiento
4. Desarrollo
5. Control

El proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias involucra varios pasos más:

- Sensibilización. Dar a conocer el sistema a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.
- Análisis de puestos de trabajo. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno. En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si se ha contratado a la persona adecuada o no.
- Desarrollo de perfiles de competencias. Listar las competencias requeridas que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los puestos que cada empresa tipifica. En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:
 1. Nombre de la competencia.
 2. Definición.
 3. Niveles.

4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

- Evaluación sistemática y retroalimentación. en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas. Para ello siempre es necesario establecer un diccionario de competencias organizacionales.

3.4.1 Clasificación de competencias laborales

Para efectos de la definición de perfiles, las competencias laborales pueden clasificarse en (ver figura 3.4):

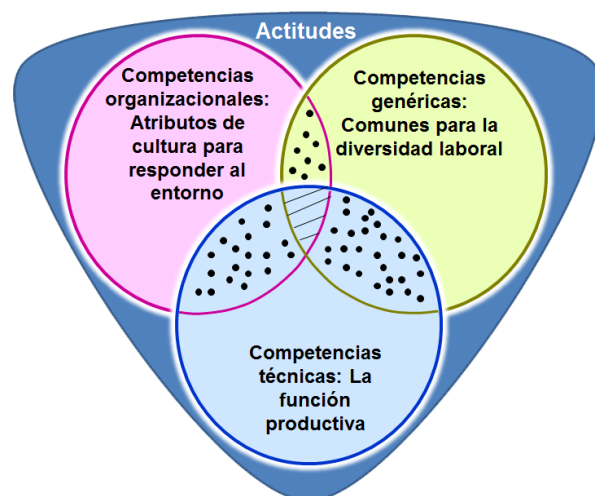


Figura 3.4 Clasificación de las competencias laborales (creación propia)

- **Organizacionales.** Conjunto de atributos que posee una organización para responder a los requerimientos de su entorno y poder así perdurar en el tiempo.

El desarrollo del modelo involucra una serie de tareas que permitan la adecuada selección de las competencias organizacionales (core competences) sobre las que todos los perfiles de competencias deberán descansar:

1. Detección de problemas (necesidades). La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

- 1.1. Medición de clima organizacional. Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos.
 - 1.2. Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos. Esta segunda etapa es revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos "eventos". Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa.
2. Análisis de tareas. Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:
 - 2.1. Ineficiencia por agentes externos: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.
 - 2.2. Ineficiencia personal: es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.
3. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa. Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización.

- **Transferibles o genéricas.** Son aquellas comunes en todos los puestos de trabajo, que posibilitan la eficiencia y eficacia de la función y el éxito de la organización.

Sus principales características son:

1. refuerzan la capacidad de adquirir otras competencias.
2. Son transversales, es decir, relevantes a puestos similares en diferentes áreas
3. Son relevantes a lo largo de la vida laboral, lo cual las hace importantes para el desarrollo del plan de carrera.

Las competencias transferibles o genéricas son un grupo de competencias que nacen de la intersección entre los puestos de las diferentes áreas o departamentos. El hecho de que estas competencias no están directamente ligadas a ningún puesto sino que se pueden aplicar a una variedad de áreas y situaciones, las hace necesarias para el crecimiento del individuo dentro de la organización.

- **Específicas o técnicas.** Se refieren a aquellas que requiere un trabajador en un puesto determinado, que son específicas y necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

- **Actitudes.** Son las manifestaciones de la conducta en disposición al trabajo a realizar, que se reflejan en comportamientos específicos.

3.4.2 Diccionario de competencias

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la

implementación del modelo en cualquier entidad. Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- Adecuadas al tipo de organización.
- Adaptadas a la situación actual y deseada.
- Exhaustivas
- De terminología clara
- De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

Un ejemplo es el de Hay MacBer (Spencer & Spencer, 1993), basado en 20 años de investigación. MacBer nos brinda un modelo amplio de diccionario de competencias laborales tomando como componentes la habilidad, el conocimiento, el rol social, la imagen de uno mismo, los rasgos y los motivos que puede servirnos de base para el análisis de los perfiles, agrupando las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

Resumen de las Competencias de Hay Mcher

Grupo	Competencias
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro
	2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión
	3. Iniciativa
	4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio	5. Comprensión Interpersonal
	6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia
	8. Conciencia Organizacional
	9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros
	11. Asertividad y Uso del Poder Posicional
	12. Trabajo en Equipo y Cooperación
	13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico
	15. Pensamiento Conceptual
	16. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol
	18. Autoconfianza
	19. Flexibilidad
	20. Compromiso Organizacional

3.4.3 Dimensiones del desarrollo de competencias

Al referirse al análisis y establecimiento de competencias laborales es conveniente distinguir las cuatro dimensiones que implican su definición:

- **Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- **Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).
- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuviar de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

3.4.4 Identificación de competencias

Se conoce como identificación de competencias al proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y

movimientos. Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos.

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

La competencia laboral, y más aún, la gestión de competencias, se ha constituido como un marco de referencia para la administración y el desarrollo del personal en las organizaciones modernas, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se presenta como un factor determinante y una condición que pauta el crecimiento y desarrollo de dichas organizaciones.

La gestión de competencias, que nace de la Psicología Organizacional en la búsqueda por explicar el desempeño laboral exitoso, se relaciona con la interacción de las personas con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional.

La identificación de competencias constituye una de las dimensiones claves dentro de la gestión de competencias. Su objetivo es determinar cuáles son las competencias que requiere un individuo para desempeñar de forma excelente una actividad determinada. Las tendencias actuales en la actividad editorial, caracterizadas por un uso creciente de las tecnologías de la información y comunicación y una gran presión del mercado, imponen a los profesionales de la información la necesidad de movilizar nuevas y variadas competencias.

Existen varios modelos para identificar competencias:

- Conductual. Mediante la medición de atributos personales de los trabajadores de mejor desempeño, basada en la entrevista de incidentes críticos (usada en EEUU y Latinoamérica)

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

Por ejemplo, la capacidad analítica, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación efectiva de objetivos, la creatividad y la adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar

responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

- Funcional. A través de la determinación de los requerimientos de desempeño de las tareas del puesto, a través de los mapas funcionales (usada en Reino Unido, Australia y Latinoamérica)

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

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

- Constructivista. En la que se relaciona el trabajo con el entorno particular. Se construye desde el lugar de trabajo (usada en Francia y España)

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

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

- Ocupacional. Cuyo objetivo es identificar el conjunto de comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en los trabajadores, y que son comunes a las distintas áreas ocupacionales del aparato productivo.

El propósito no es la identificación de comportamientos de una determinada ocupación, ni las diferencias de ésta con las otras, sino que parte de la

identificación y análisis de comportamientos ocupacionales similares que son compatibles a diferentes ocupaciones.

3.4.5 Normalización de competencias

El proceso de Normalización se refiere principalmente a la construcción de estándares sobre las expectativas de desempeño laboral y de actitudes que debe presentar una persona para la realización de una función productiva. Estos estándares son elaborados principalmente mediante la técnica del análisis funcional y de operaciones, con la participación de los trabajadores, directivos y expertos en los quehaceres vinculados a la función productiva en cuestión.

En este sentido, la norma tiene su aplicación para la medición de las competencias que son portadoras las personas y asimismo para servir como referente en la construcción de programas y cursos de educación y capacitación laboral. Una norma de competencias describe:

1. Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
2. La forma en que lo puede demostrar y cómo se puede juzgar si lo que hizo está bien hecho.

La medida base de la competencia laboral la constituye la unidad de competencia laboral (UCL). La UCL, es el referente para evaluar la competencia laboral de una persona en el desarrollo de una función o tarea específica. Por tal razón, la UCL deberá ser:

- A. Delimitada en su alcance, esto es, debe establecer los límites de la función o tarea a que se refiera independientemente de que ésta, sea parte integral de un proceso con cualquier nivel de complejidad o de agregación.
- B. Auto contenida y, por lo tanto, debe contener toda la información requerida para evaluar la competencia de la función objeto.

De acuerdo a la complejidad de la función productiva, una norma se integra por una o varias unidades de competencia.

Para su estructuración, las UCL se configuran de elementos. El elemento, es el componente normativo que determina una fase o etapa de la función objeto de la norma. Los elementos se pueden configurar de diferentes maneras de acuerdo a las características de la función, una forma común de desarrollar elementos, es considerando por separado lo que se hace antes de iniciar el trabajo o preparación del mismo, lo que se hace durante la ejecución del mismo y como se termina.

Los elementos se expresan mediante:

1. Los criterios de evaluación: Son el componente normativo que expresan de manera puntual y detallada, el qué se espera del quehacer y saber de la persona en el desarrollo de la función.
2. Las evidencias: Determina de manera precisa si la persona es capaz de realizar la función referida en el elemento de competencia de manera consistente. Las evidencias podrán ser, dependiendo de la función:
 - a. **Evidencias por desempeño:** Constituyen la prueba fehaciente de que la persona realiza sus comportamientos laborales en la función objeto, de conformidad con lo esperado en los criterios de evaluación. Estas evidencias, deberán ser recopiladas a través de la observación por parte del evaluador para poder emitir un juicio sobre dicho comportamiento.
 - b. **Evidencias por producto:** es el resultado tangible que se le solicita obtenga el candidato para demostrar la competencia contenida en el elemento. Requiere que se obtenga un producto como dibujos, planes, instalaciones eléctricas, etc. Su objetivo es que el evaluador revise de manera minuciosa los resultados de la función.
 - c. **Evidencias de conocimiento:** forman el componente que hace referencia, según proceda a la teoría y a los principios, técnicas y métodos que sustentan el desempeño de la función referida por el elemento de competencia. Por su naturaleza, estas evidencias podrán ser recopiladas mediante cuestionarios orales y/o escritos que el evaluador aplicará a la persona para determinar sus conocimientos en la función objeto.
 - d. **Evidencias de actitudes:** reflejan los estados de ánimo que inducen comportamientos positivos para realizar con entusiasmo y dedicación la función referida.
3. Rango de aplicación: Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

Las unidades de competencia ya constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en va configurando las calificaciones ocupacionales.

Las calificaciones ocupacionales no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación de competencias puede tener unidades aplicables a más de un puesto, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

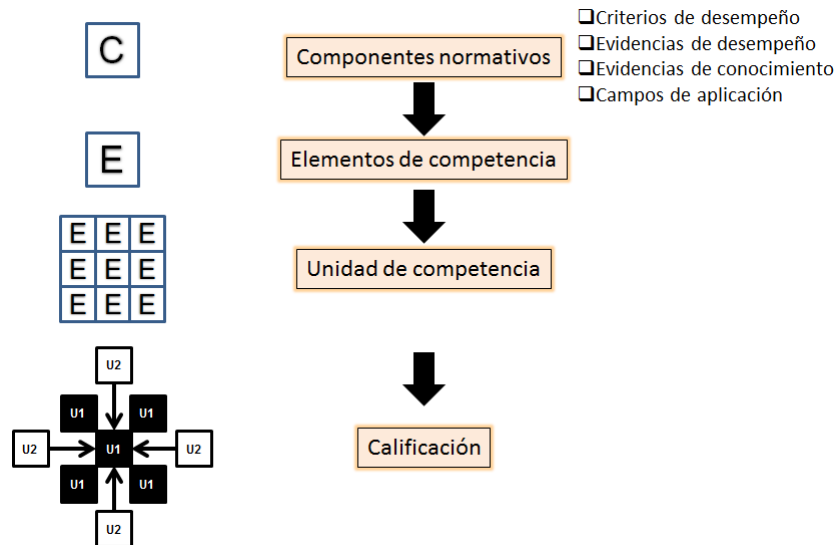


Figura 3.5 Integración de la norma a partir de los elementos de competencia (CONOCER)

3.4.6 Formación basada en competencias

Consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

La formación basada en normas de competencia laboral es un modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las normas. Una de las características esenciales de este modelo es que debe ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, que es necesario resolver a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades. La manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de las mallas curriculares, creando de esta forma un plan de estudios para ellos el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados de qué competencias deben ser ampliadas en el trabajador, que resultados se obtendrán después de haber fortalecido estas competencias, cuál es la utilidad para la empresa y para el trabajador con este nuevo plan de estudios.

El hablar de mallas curriculares es siempre visto en la contratación de un trabajador, pero en la medida que una empresa avanza en el tiempo las necesidades también cambian y por esto al detectar estas necesidades se deben evaluar los planes de estudios y reconfigurarlos o mejorarlos, no necesariamente

se debe hacer un nuevo plan de desarrollo de los trabajadores, puesto que una empresa que se precie de excelente debe estar analizando, y adaptándose a los cambios del entorno constantemente.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades) que es parte integral de la malla curricular, los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

El método para el diseño de cursos de capacitación basados en normas de competencia laboral es más amplio, incluye las necesidades particulares de la empresa o sector del que surgió la norma, el contexto en que se inscriben, la interacción entre el aspirante, el instructor, las instalaciones y recursos de la unidad capacitadora, los procesos de evaluación, elaboración de materiales didácticos, detección de necesidades de capacitación, etc. Consta de cuatro etapas claramente identificadas (Carretta, 1996):

1. Etapa diagnóstica. Donde se detectan las necesidades de capacitación del sector o empresa y se interrelacionan con la norma. Consideramos aquí la posibilidad de que la Norma no exista, y por ser ésta la condición sine qua non para el método, proponemos la siguiente vía para su obtención:
 - i. Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.
 - ii. Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.
 - iii. Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.
 - iv. Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.
 - v. Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

El estándar de competencia (EC), materia prima del Método, no sólo deberá ajustarse a las necesidades específicas de la empresa o sector, sino que requiere ser lo suficientemente clara como para permitir su aplicación.

2. Etapa de diseño y elaboración de cursos. Una vez ajustado el estándar a las necesidades de capacitación, se podrán integrar elementos curriculares,

ordenados de manera lógica y flexible para contemplar al grupo, a la didáctica, pedagogía, a quien todavía no es competente sino aspirante, al instructor, a los materiales, equipamiento, evaluación, etc.

3. Etapa de operación. Que vincula objetivos, técnicas, instructores, aspirantes, materiales, equipo y todo cuanto confluye en la praxis de la capacitación.

Una vez definidas las competencias, las mallas curriculares y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano.

4. Etapa de evaluación. Donde no sólo se evalúa a las personas, sino a todo el proceso. La capacitación basada en normas de competencia laboral supone un énfasis particular en la evaluación, pues es este paso también de modo paradójico el que inicia y termina el proceso completo. Se evalúa el desempeño de los trabajadores, entre otras cosas para detectar necesidades de capacitación; se aplica para la capacitación misma, como proceso y como técnicas. Relacionar tantos elementos nos obliga a un abordaje tal que descomponga el todo en sus partes, las analice, forme un modelo explicativo y luego reconstruya una nueva estructura a partir del trabajo hecho.

3.4.7 Certificación de competencias

Es el reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo (Irigoin, Vargas, 2002).

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

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

como adquirió tales competencias. Ello lo acerca a la idea de reconocimiento de saberes o de aprendizajes previos, como se le denomina en algunos países.

El fin de la certificación es otorgar un reconocimiento de la competencia de los trabajadores; tal reconocimiento lleva incluido un proceso de evaluación y uno de formación. La certificación es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito un proceso de evaluación realizado acerca de las competencias en él acreditadas.

Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias. La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral y, como se estableció en su momento, la norma está construida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

Cada vez más países, instituciones y sistemas de formación están adoptando medidas para el reconocimiento de las competencias desarrolladas fuera de la escuela.

Las competencias desarrolladas durante el ejercicio laboral se puede convertir en un poderoso motor para la adquisición de nuevas competencias; genera mejores señales para la elaboración de programas de formación y los dota de mayor precisión al resolver las necesidades de formación requeridas para alcanzar determinado nivel de competencia. La certificación de competencias adquiere ahora un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores, en la medida en que los certificados se refieren a competencias de base amplia, que facilitan su transferibilidad entre diferentes contextos ocupacionales.

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

Otras características de la certificación de competencias son (Vargas, 2004):

- Se realiza en un marco ocupacional coherente que permita a cualquiera reconocer el contenido de la ocupación que se está certificando. En esta línea se pueden referir los ejemplos de las Cualificaciones Profesionales Nacionales (NVQ) en el Reino Unido, o la Matriz de Cualificaciones en México o el Catálogo Nacional de Cualificaciones en España.
- Requiere un marco de legitimidad y valoración del certificado. Ello significa que lo valoren, tanto los empresarios, como los trabajadores y el Estado. El valor de un certificado se puede asemejar gráficamente hablando, al dinero. Un

billete no vale más por su diseño, colorido o tamaño sino por el valor que le asigna la sociedad y la economía que lo utilizan.

- Debe llevarse a cabo con un mecanismo sencillo, no burocratizado y menos costoso para el usuario que otras alternativas. Siguiendo con la metáfora del dinero⁹ la gente lo usa porque encuentra que es un mejor referente para entenderse que, por ejemplo, cambiar directamente manzanas por queso, o sal por arroz.
- Tener legitimidad y credibilidad. Es decir, el proceso de certificación debe nacer de un mecanismo institucional creíble y socialmente reconocido. Si existen muchos tipos y fuentes de certificados, pronto los malos certificados desplazarán a los buenos. Mucha gente acudiría a las certificaciones de menor calidad que seguramente serán más accesibles y menos estrictas.
- Facilitar la transparencia. Ello implica que un trabajador sepa lo que el certificado dice de él, lo que se espera de su desempeño; así como el empleador pueda ver, sin lugar a dudas, el tipo y alcance de las competencias poseídas por el trabajador.
- Permitir la configuración del concepto de aprendizaje permanente. Porque efectúa el reconocimiento de todos los saberes y valora los conocimientos y las aptitudes adquiridas en todos los ámbitos de la vida pero también se articula con la oferta de oportunidades de formación, que permitan complementar las competencias aún no poseídas. El proceso de reconocimiento de competencias debe ofrecer todas las posibilidades educativas y formativas para motivar al candidato hacia su desarrollo profesional. Crear una cultura del aprendizaje implica, entre otras cosas, ampliar las oportunidades de formación.

3.5 Métodos de definición de competencias laborales

El análisis funcional es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento.

Si se parte de que la competencia laboral corresponde a la capacidad de una persona para realizar una determinada actividad productiva, la forma más objetiva para determinar si esa persona es competente es tener la evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Lo anterior lleva necesariamente a definir qué aspectos del trabajo deben evaluarse y cómo debe hacerse la evaluación de dichos aspectos con el fin de tener la seguridad de que se ha demostrado poseer la competencia laboral necesaria.

En esta metodología, se va desglosando el propósito principal de una actividad en funciones, bajo una relación de resultado-causa donde cada función debe

delimitarse y separarse de su contexto laboral concreto. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa o árbol de funciones.

El mapa —o árbol— se inicia con el propósito principal identificado (correspondiente a lo que sería el producto integral para el caso de análisis de valor) y la desagregación o desglose de este propósito principal da origen a las distintas ramas que se terminan en el momento en que se encuentran (detectan mejor dicho) los elementos de competencia.

La base del Análisis Funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas, según se trate de la búsqueda de elementos de competencia para la configuración de normas de competencia laboral específicas para una determinada empresa o para un sistema de cobertura nacional.

Los principios o criterios que dan sustento a la aplicación del Análisis Funcional son básicamente:

1. El Análisis Funcional se aplica de lo general (el Propósito Principal reconocido) a lo particular. El Análisis Funcional concluye cuando el analista se encuentre frente a las funciones productivas simples consideradas como elementos de competencia. Se ha preferido utilizar el término «de lo general a lo particular» y no el «de arriba hacia abajo» que a veces se utiliza, ya que esta última expresión puede dar idea de que el mapa funcional corresponde, o que por lo menos estaría emparentado, con la estructura jerárquica de la organización laboral, cosa que no debe suceder.
2. El Análisis Funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico. Es decir, en el mapa deben consignarse aquellas funciones que tengan claramente definidos su inicio y su término (no deben ser continuas). Por otra parte, las funciones no deben estar referidas (como es el caso de las tareas) a una situación laboral específica, ya que de suceder esto se le restringe la posibilidad de identificación de la capacidad de transferencia y ésta quedaría inscrita en el marco de un determinado puesto de trabajo. Un aspecto que complementa lo anterior, y que resulta útil para la expresión de las funciones, es el mantener en todos los casos (puede evidentemente haber excepciones) una estructura gramatical uniforme para las oraciones que expresen las funciones. La estructura gramatical generalmente aceptada es la constituida por:

El verbo + El objeto + La condición

Esta forma de expresión tiene como propósito asegurar que:

- a) Se identifiquen los resultados de la actividad.

- b) Se tenga una idea precisa de lo que se está haciendo y que el desglose mantiene una relación lógica entre un nivel de desagregación y su antecedente.
 - c) Se mantenga la consistencia en todos los proyectos de establecimiento de Normas Técnicas de Competencia Laboral, dando la posibilidad de compararlas y de transferirlas en un sistema de amplia cobertura.
3. El desglose en el Análisis Funcional se realiza con base en la relación causa-consecuencia. Al realizar la desagregación de las funciones resulta útil identificar lo que debe hacerse (los resultados de la actividad) para alcanzar el resultado que se espera lograr en la función que se está desagregando.

No hay que confundir un mapa funcional con un diagrama de flujo de procesos. Los resultados que se esperan y que deben expresarse en el mapa funcional son los que se obtienen por la actividad de las personas, no por el funcionamiento de los equipos de producción. Por ejemplo, una función podría ser: «Monitorear y ajustar la operación de sistemas de purificación de agua», mientras que «purificar agua» sería la expresión de una operación del proceso.

Los desgloses derivados de una determinada función deben ser los suficientes y los necesarios para el logro de la función que les dio origen; en consecuencia, los desgloses, primero, deberán ser excluyentes entre sí, y, segundo, la integración de los desgloses debe tener plena correspondencia con la función que los originó. Debe tenerse presente que los desgloses son las partes constitutivas de la función de origen y, por lo tanto, la suma de los desgloses no debe ser ni mayor ni menor a lo que se desglosa.

Así, por ejemplo, el desglose de una posible función, la de «definir las especificaciones para los procesos», se desglosaría de la siguiente manera:

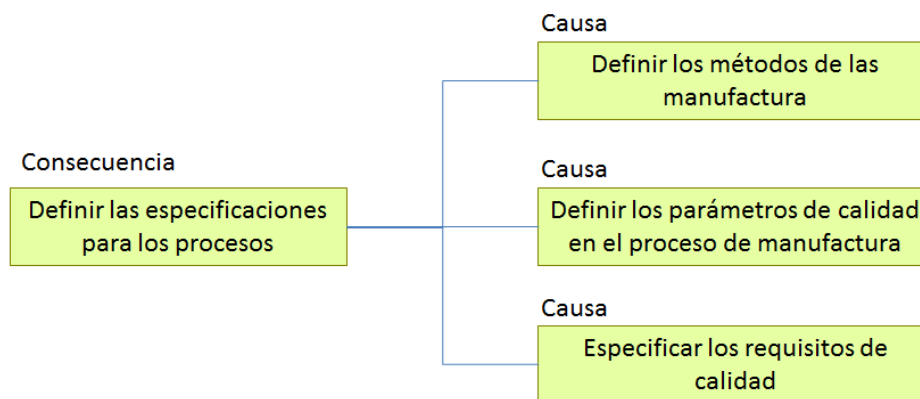


Figura 3.6 Mapa consecuencia-causa (CONOCER)

Es de advertir que en el mapa funcional no deben aparecer funciones repetidas. Si esto llegara a ocurrir, debe procederse a examinar la forma en que se llevó a cabo la aplicación del principio de desglose con base en la relación causa-

consecuencia. Puede considerarse que el mapa funcional es la representación gráfica del modelo del sistema de producción, y, como en todo sistema, no hay, ni debe de haber, funciones duplicadas.

El análisis de las funciones concluye cuando se identifican las que corresponden a los elementos de competencia, es decir, las que son logrables por una persona. Por lo anterior, se dice que los elementos corresponden al último nivel de desagregación y se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral. Un aspecto a considerar cuando se trata de detectar un posible elemento de competencia es el de que exista claramente la posibilidad de enlazar la expresión

«La persona debe ser capaz de»

con el enunciado del elemento de competencia.

Si este enlace no es ni técnica ni gramaticalmente posible, no se contará con el referente para el que se construirán los componentes normativos que sustenten la identificación de la competencia laboral, comprometiendo así la calidad del proceso y, consecuentemente, de la norma que se realizará. El resultado de un Análisis Funcional, como se ha dicho, se expresa en un mapa —o árbol— cuya estructura adquiere la forma general que se presenta en el esquema que aparece en la figura siguiente, en el que los elementos de competencia —funciones realizadas por una persona y que, por lo tanto, se presentan como último nivel de desglose— aparecen sombreados.

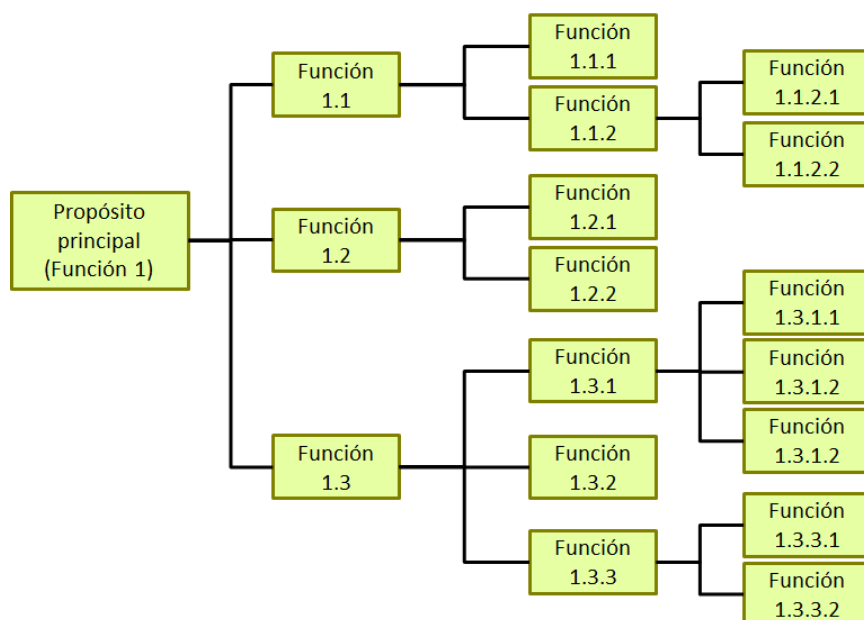


Figura 3.7 Esquema de mapa funcional (CONOCER)

Ejemplo:

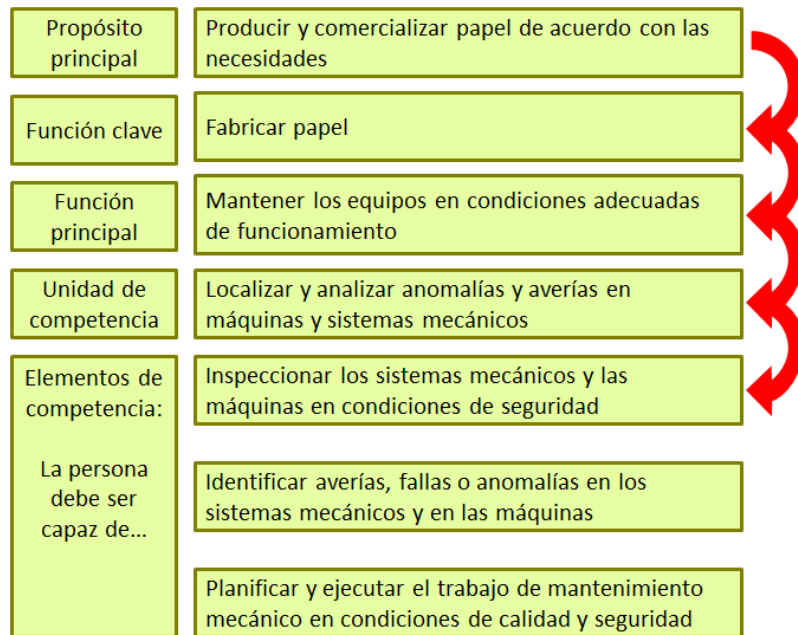
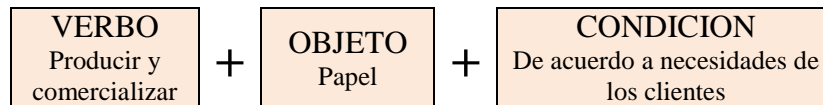


Figura 3.8 Mapa funcional (CONOCER)

La redacción de propósito principal, la función (clave), y unidades (funciones básicas) se realiza siguiendo la siguiente sintaxis:



3.6 Las competencias laborales en México

La política de competencia laboral en México se inició a través de la Ley General de Educación, promulgada en julio de 1993, que en su artículo 45 establece que "la formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados".

En septiembre de 1993 arrancó propiamente la implantación del sistema de educación y certificación basado en normas de competencia laboral, mediante la puesta en marcha del "Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación" (PMETyC), que desarrollaron de manera conjunta la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), con el objetivo de mejorar la educación técnica y la capacitación dando respuesta a las necesidades del sector productivo de manera flexible.

Para la implementación del Proyecto en junio de 1994 se iniciaron negociaciones con el Banco Mundial para la obtención de un crédito, el cual fue aprobado por esa

institución en el mes de octubre del mismo año y firmado por las autoridades mexicanas el 7 de febrero de 1995 por un monto de 265 millones de dólares. El Crédito se utilizaría para el cofinanciamiento de las acciones del PMETyC de 1995 al año 2000. Es de señalar que tras diversas enmiendas al contrato de crédito se hicieron modificaciones al monto y la fecha de cierre de las operaciones; conforme a ello, el contrato de crédito sería cerrado el 30 de junio de 2003.

3.6.1 CONOCER

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), nace como un fideicomiso público sin carácter paraestatal con apoyo del Banco Mundial, instalado por el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo intersecretarial STPS – SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha. Se creó la figura de un fideicomiso público no paraestatal, con la siguiente estructura:

- Seis representantes del sector empresarial.
- Seis representantes del sector social, cinco del sector obrero y uno del agropecuario.
- Seis representantes del sector gubernamental federal.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral tenía los siguientes objetivos centrales:

- Planear, organizar y coordinar los Sistemas de Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos
- Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de gestión por competencias por rama de actividad económica o área de competencia, a fin de impulsar la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL, hoy Estándares de Competencia Laboral - EC) de carácter nacional.
- Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.

En junio de 2003, se cerraron las operaciones del Acuerdo de Crédito con el Banco Mundial. Para esa fecha, de acuerdo a los informes de operación y ejecución del programa se reportaron como metas alcanzadas entre 1995 y 2003, la emisión de 613 Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), la operación de 32 Organismos Certificadores autorizados por el CONOCER, de 1413 centros de evaluación, de 66 Comités de Normalización⁶ y la emisión de 231,662 certificados de unidades de competencia laboral. No obstante estas cifras, destaca

⁶ A partir del año 2006, los Comités de Normalización de Competencias pasan a ser Comités de Gestión por Competencias.

que en el reporte final de implementación del Banco Mundial, 3 de los 5 principales indicadores de implementación fueron calificados como no satisfactorios.

De acuerdo con el Implementation Completion Report del préstamo 3805-ME del Banco Mundial, los productos de cada uno de los cuatro componentes del PMETyC reportados entre 1995 y 2003 fueron los siguientes:

C1: Sistema Nacional de Estándares de Competencia, Evaluación y Certificación de Habilidades	C2: Programa de Modernización de la capacitación	C3: Estimulación de la Demanda de Evaluación y Certificación basada en Competencias	C4: Sistemas de información, estudios y administración del PMETyC
<ul style="list-style-type: none"> • 613 normas probadas en 12 sectores, de las cuales el 46% no se utilizan • 66 Comités de Normalización establecidos • 1,413 centros de evaluación acreditados • 32 organismos de certificación acreditados, todos ellos en la ciudad de México • 87,442 certificados otorgados a 67,438 individuos 	<ul style="list-style-type: none"> • 727 planteles. • educativos aplicaba currículo basado en competencias. • 392 planteles dotados de equipos apropiados. • 31,380 docentes y directivos capacitados • 6754,424 estudiantes beneficiados, de los cuales sólo el 8% certificó las competencias adquiridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80,600 desempleados y subempleados. • capacitados a través del Sistema de Capacitación para el trabajo. • 66,832 trabajadores capacitados a través del PAC. • 664 cursos impartidos • 3,515 instructores capacitados. • Impacto real sobre el universo de empresas en México: Menos del 1% 	<ul style="list-style-type: none"> • 44 estudios realizados. • Creación de un Comité Directivo del Proyecto de efectividad limitada para atender asuntos trascendentes del proyecto. • Creación de una unidad de administración con roles que fueron más allá de sus funciones administrativas.

Fuente: Banco Mundial, 2004. *Implementation Completion Report*

En este contexto, en diciembre de 2003, mediante una circular de CONOCER, dirigida a los Organismos Certificadores de Competencia Laboral, se notifica sobre la extinción del fideicomiso para dar paso a uno nuevo con el carácter de paraestatal, disponiendo la suspensión de la operación del sistema de certificación y evaluación de competencias laborales, al detenerse la acreditación de Organismos Certificadores y de Centros de Evaluación así como la expedición de certificados de competencia Laboral, hasta el inicio de operaciones del nuevo Fideicomiso.

Para el financiamiento de esta nueva etapa del CONOCER, en septiembre de 2004 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó la propuesta de financiamiento del Proyecto "Multifase formación de recursos humanos basada en competencias" por un monto de 50.4 millones de dólares. El contrato del Préstamo se firmó el 9 de abril de ese año y tendría una vigencia para su desembolso de 5 años. Uno de los componentes del programa es la consolidación de Los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y del Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia laboral. De esta forma el antiguo CONOCER deja de operar y cede sus derechos y obligaciones a la SEP, constituyendo un nuevo fideicomiso público, mismo que fue autorizado el 29 de abril de 2005 y al cual la SEP le cede

los derechos para operar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencias Laborales el 4 de julio de 2006.

A principios de 2006, el nuevo CONOCER no contaba con una estructura para operar la certificación de competencia laboral, misma que tendría que dar respuesta a la operación que demandaba el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), por tanto el SCCL estaba a cargo de la SEP, y tenía acreditados 32 Organismos Certificadores (OC) y 1,603 Centros de Evaluación.⁷

Cabe hacer notar que durante el tiempo transcurrido entre el anterior y el nuevo CONOCER, los Organismos Certificadores, los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes continuaron operando el SCCL, sin embargo, quienes se sujetaron a un proceso de evaluación aún no han recibido de la SEP su Certificado de Competencia Laboral correspondiente, y sólo cuentan con constancias de certificados provisionales expedidas por los OC.

En enero de 2006 se contaba también con un proyecto de nuevas Reglas Generales de Operación, que se esperaban que entren en vigor tan pronto las autorizara el Comité Técnico en su primera Sesión. No está de más recordar que el marco normativo en el que operaba el SCCL eran las Reglas Generales de Operación publicadas en el Diario Oficial en 2000 y que se contaba con 29 documentos reglamentarios derivados de estos documentos. La idea inicial era que todos estos recursos podrían aprovecharse para el nuevo CONOCER, por lo que se determinó que los manuales para la operación del SCCL adecuaran los conceptos a la nueva figura jurídica del CONOCER y a las nuevas Reglas Generales de Operación que regirían el funcionamiento del CONOCER.

Actualmente el CONOCER es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales el cual mantiene el mismo acrónimo e imagen que su antecesor y se encuentra sectorizado a la Secretaría de Educación Pública.

3.6.2 El Sistema Nacional de Competencias

El Sistema Nacional de Competencias, promovido por el CONOCER, es un Instrumento del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.

Para enfrentar con éxito los desafíos de los mercados cada vez más globalizados, México requiere de empresarios, trabajadores, docentes y servidores públicos más competentes. El Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personas más competentes.

⁷ Informe de rendición de cuentas de la Administración 2000 – 2006, <http://www.conocer.gob.mx/anterior/images/pdf/rendsegunetapa.pdf>

El SNC está integrado por tres niveles:

Un nivel estructural al que pertenece el CONOCER y su órgano de Gobierno tripartita en donde participan líderes de los trabajadores, representantes de los empresarios y funcionarios de diversas secretarías de estado.

Sector Laboral – Tres consejeros propietarios:

- Congreso del Trabajo
- Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos
- Confederación de Trabajadores de México

Sector Empresarial – Tres consejeros propietarios Consejo Coordinador Empresarial

- Consejo Coordinador Empresarial
- Confederación Patronal de la República Mexicana
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos

Sector Gobierno – Seis consejeros propietarios Secretaría del Trabajo y Previsión Social

- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Secretaría de Turismo
- Secretaría de Energía
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Un nivel estratégico, integrado por los Comités de Gestión por Competencias quienes definen los estándares de competencia de las personas y las soluciones de evaluación y certificación que darán valor a los sectores que representan.

Los Comités de Gestión por Competencias pueden integrarse a petición de empresas, organismos o instituciones de un determinado sector, rama o actividad productiva, interesadas en implantar el Sistema Nacional de Competencias, así como certificar la competencia de sus trabajadores, pudiendo existir uno o más comités por cada sector de actividad económica.

Así también, los Comités de Gestión por Competencias pueden integrarse en el ámbito del sector público y sector social, por funcionarios de entidades públicas u organizaciones sociales que así lo requieran. Deben ser de alto nivel de interlocución, representativos y de gran alcance en su ámbito de acción.

Una vez que los Comités de Gestión por Competencias definen y validan las soluciones de evaluación y certificación, pueden iniciarse los procesos de evaluación y certificación, considerando que los prestadores de servicios definidos están debidamente acreditados en el CONOCER.

La participación de los Comités de Gestión por Competencias en la definición de las soluciones de evaluación y certificación, contribuye a dar certidumbre, transparencia y credibilidad a los certificados emitidos por el CONOCER.

Un nivel operativo donde se realizan los procesos de evaluación con base en portafolios de evidencias y los procesos de certificación de las competencias de las personas, manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio a usuarios.

En este nivel participa la red CONOCER de prestadores de servicios integrada por las Entidades de Evaluación y Certificación, los Organismos Certificadores, los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes, quienes operan manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio a usuarios.

Los prestadores de servicios son gremios empresariales y de trabajadores, instituciones del sector social, del gobierno, sector educativo y otros prestadores de servicios.

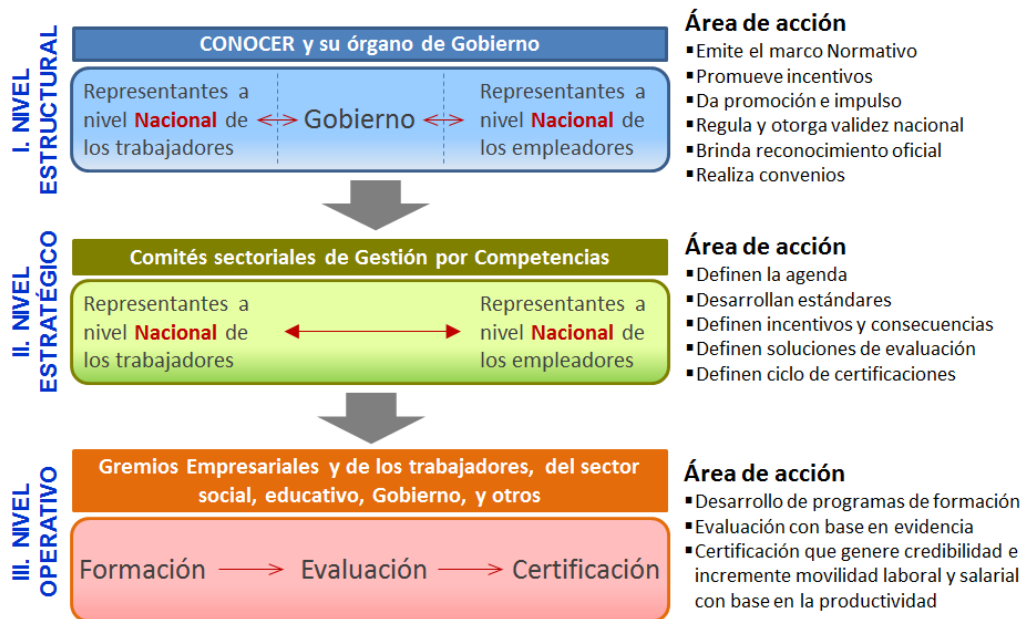


Figura 3.9 Niveles del sistema nacional de competencias (CONOCER)

3.6.3 Operación del Sistema Nacional de Competencias

En el inicio de la cadena del valor del Sistema Nacional de Competencias, se encuentran los Comités de Gestión por Competencias, quienes son la pieza fundamental para orientar el desarrollo de Estándares de Competencia relevantes

para sus sectores. Estos Comités se apoyan en grupos técnicos de expertos, para la elaboración de los Estándares de Competencia.

Una vez desarrollados los Estándares de Competencia, éstos se inscriben en el Registro Nacional de Estándares de Competencia del CONOCER y quedan disponibles para que los sectores puedan utilizarlos como referente en los procesos de evaluación y certificación de las personas.

Los Comités de Gestión por Competencias tienen la responsabilidad de proponer y definir qué organizaciones y/o instituciones deben llevar a cabo los procesos de evaluación y certificación de las personas con base en los Estándares de Competencia desarrollados.

Los Estándares de Competencia desarrollados, también son insumo para que las instituciones educativas desarrollen programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivos, social, educativo y de gobierno. La definición de las soluciones de evaluación y certificación, es de gran relevancia para los Comités de Gestión por Competencias y para el sector en particular, pues de ello depende en gran parte la credibilidad de las certificaciones dentro del mercado.

Las soluciones de evaluación y certificación pueden estar integradas por los propios gremios empresariales o de trabajadores, también lo pueden ser instituciones educativas de gran prestigio y alcance nacional, o bien organizaciones privadas que cumplan con las características establecidas en las Reglas de Operación del CONOCER.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias, se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, entre ellas:

-
- Integración de Comités sectoriales de Gestión por Competencias que definan la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollo de Estándares de Competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño. Estos Estándares de Competencia son desarrollados en conjunto por empresarios y trabajadores.
- Los Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER, se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.⁸

⁸ El Registro Nacional de Estándares de Competencia es un catálogo donde se pueden encontrar todos los Estándares de Competencia que describen, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo y es el referente que permite evaluar las competencias y en su caso, obtener un certificado que lo respalde. La consulta es pública y gratuita.

- Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas para dar a México una estructura robusta y de alcance nacional, con participación amplia del sector educativo público y privado, el sector empresarial y el sector laboral.
- Transferencia de conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.
- Desarrollo de estudios sectoriales para la generación de inteligencia en el fortalecimiento del capital humano con base en las competencias de las personas.

3.6.4 Los comités de gestión por competencias

Los Comités de Gestión por Competencias, son los foros estratégicos desde donde (<http://www.redconocer.com/index.php/quesonloscgc.html>):

- Se define la agenda de capital humano para la competitividad de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno.
- Se definen y proponen las soluciones de evaluación y certificación pertinentes para los diferentes Estándares de Competencia relevantes para el sector que representa es decir definen las instituciones que sean responsables de la evaluación y certificación de los trabajadores del sector.

El Comité de Gestión por Competencias, es un grupo de personas, empresas u organizaciones representativas de un sector productivo, social o de gobierno, que por su número de trabajadores, por su participación en el mercado laboral y/o por el reconocimiento de alcance nacional en el sector, validado por el CONOCER, funge como la instancia responsable para promover el modelo de Gestión por Competencias en las organizaciones del sector que representan.

Considerando lo anterior, un Comité de Gestión por Competencias tiene como objetivos:

- Promover el desarrollo y la implantación del Sistema Nacional de Competencias en su sector.
- Definir la agenda de capital humano para la competitividad en su sector.
- Desarrollar y actualizar Estándares de Competencia (EC) Instrumentos de Evaluación de Competencia y mecanismos de consecuencias que incentiven la certificación de trabajadores en el sector.
- Dar seguimiento e impulsar la excelencia en la operación de las soluciones de Evaluación y Certificación en su sector.

Los Comités de Gestión por Competencias, deben integrarse a partir de tres criterios principalmente:

- Alcance
- Representatividad

➤ Alto nivel de interlocución

Las funciones clave de los Comités de Gestión por Competencias son las siguientes:

- Designar a uno o más grupos técnicos para desarrollar Estándares de Competencia (EC) que serán integrados por directivos, mandos medios y trabajadores de las diferentes áreas de negocios (operaciones, logística, ventas, adquisiciones, producción, recursos humanos, administración, mantenimiento, etc.) de las organizaciones que representan.
- Asegurar la capacidad técnica y experiencia laboral de los expertos que integren los grupos técnicos para el desarrollo de los Estándares de Competencia.
- Documentar los procesos de desarrollo de Mapas Funcionales, Estándares de Competencia, Instrumentos de Evaluación de Competencias, de acuerdo con lo establecido en las guías técnicas correspondientes.
- Presentar, en su caso, para su aprobación y registro al CONOCER, los Estándares de Competencia y sus instrumentos de evaluación.
- Promover los procesos de capacitación, evaluación y certificación de competencias de las personas con base en Estándares de Competencia.
- Impulsar la Gestión por Competencias en el sector productivo, social, de gobierno, organizaciones laborales, empresas e instituciones que representen.
- Definir los mecanismos de consecuencias (incentivos para la certificación y consecuencias de la no certificación) que impulsen la certificación en los Estándares de Competencia que desarrollen.
- Determinar y proponer soluciones de evaluación y certificación pertinentes para los diferentes Estándares de Competencia relevantes para el sector que representa, es decir, definir las instituciones que sean responsables de la evaluación y certificación de los trabajadores del sector.

Las acciones que deben llevarse a cabo para la instalación y puesta en marcha de un Comité de Gestión por Competencias, son las siguientes:

- Se presenta al CONOCER la propuesta de integración del Comité, incluyendo los perfiles de empresas y organizaciones participantes.
- Presentación de la propuesta de integración al Comité de Aprobación del CONOCER. Se deberá garantizar la participación de los altos directivos de las empresas, de los altos liderazgos de los sindicatos, asociaciones e instituciones del sector.
- El Comité de Aprobación del CONOCER, valida la integración del CGC para firma del Acta de instalación.
- Instalación del Comité.
- Integración de uno o varios Grupos Técnicos con personal experimentado de las áreas sustantivas de la gestión de negocio o institución que se integran en un equipo de trabajo, con el objeto de desarrollar el Mapa Funcional, los Estándares de Competencia e Instrumentos de Evaluación de interés para el sector.

- Validación por el Comité (CGC) de los trabajos desarrollados por el Grupo Técnico.
- Propuesta de soluciones de Evaluación y Certificación.
- Integración de la documentación soporte del Estándar de Competencia para su validación y aprobación por el CONOCER.

Los documentos requeridos para la instalación del Comité son:

- Perfil de empresas, cámaras empresariales, organizaciones sindicales, instituciones de gobierno y/o del sector social que constituyen el Comité.
- Nombres y puestos de los Integrantes del Comité.
- Acta de instalación que proporciona el CONOCER

3.6.5 Estándares de competencia laboral

Un estándar de competencia laboral es un documento elaborado por un Comité de Gestión por Competencias (CGC) en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y sancionado por los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos las características y las directrices para la evaluación de la competencia laboral.

El estándar de competencia laboral debe reflejar:

- La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

3.6.6 Estructura de un estándar de competencia laboral

Un estándar de competencia laboral se expresa generalmente como Calificación Laboral. Las Calificaciones Laborales se integran en un Sistema Nacional de Calificaciones estructurado con base en una matriz de Calificaciones definida por áreas, sub áreas y niveles de competencia. La Calificación Laboral estará integrada por Unidades de Competencia y éstas a su vez por Elementos de Competencia.

Para propósitos del Sistema Normalizado y de Competencia Laboral se considerará como Elemento de Competencia el conjunto integrado por el título del Elemento de Competencia y los componentes siguientes:

- Criterios de desempeño.
- Campo de aplicación.
- Evidencias por desempeño.
- Evidencias por producto.
- Evidencias de conocimientos.
- Evidencias de actitudes.
- Lineamientos para la evaluación.
- El glosario (opcional).
- Las condiciones físicas relevantes del candidato (opcional).

Tabla. Presentación clásica de una norma de competencia

TÍTULO DE LA UNIDAD: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos.		
TÍTULO DEL ELEMENTO: Lo que un trabajador es capaz de lograr		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia	EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACIÓN	
	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO	
	<table border="1"> <tr> <td>DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo</td> <td>EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia</td> </tr> </table>	DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo
DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia	
CAMPOS DE APLICACIÓN Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.	
GUÍA DE EVALUACIÓN Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.		

3.6.7 Elaboración de un estándar de competencia laboral

Para elaborar estándares de competencia laboral (EC) se requiere de la participación comprometida de trabajadores expertos en la función que se está

normalizando, ya que sólo ellos pueden determinar cuáles son los criterios de desempeño para saber si una persona es competente, qué evidencias debe presentar y en qué circunstancias se le debe evaluar.

El proceso de elaboración de estándares de competencia laboral consta de las siguientes etapas:

1. Identificación de las funciones productivas de un sector o rama de actividad a través del Análisis Funcional.
2. Análisis de la pertinencia de una EC, para determinar el número de personas que podrían evaluarse y capacitarse en una función productiva determinada, identificar empresas e instituciones educativas interesadas en evaluar o capacitar una vez que se elabore la EC y definir el impacto que tendría la ésta en el sector o rama de actividad.
3. Desarrollo del contenido de las EC por grupos técnicos de expertos en la función a normalizar.
4. Presentación del proyecto de EC al pleno del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Si el EC se aprueba, entonces se presenta a la consideración de los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social quienes autorizan su publicación en el Diario Oficial de la Federación Actualmente los grupos técnicos también están desarrollando los instrumentos de evaluación de la competencia laboral y en algunos casos el programa de capacitación correspondientes a la Norma que se elaboró.

3.6.8 Beneficios de los estándares de competencia laboral

Algunos de los beneficios que se han observado al elaborar Normas Técnicas de Competencia Laboral son:

- Las Normas Técnicas de Competencia Laboral apoyan el cumplimiento de los requisitos para la certificación ISO 9000.
- Se facilitan los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.
- Los trabajadores competentes tienen un mejor desempeño, por lo que contribuyen a elevar la productividad de las empresas y la calidad de los productos.
- Las personas y empresas adquieren, generan y acumulan capital intelectual.
- Los trabajadores tienen la posibilidad de transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
- Una vez que un trabajador está certificado con información confiable sobre la mano de obra calificada.

Hasta el diciembre de 2010, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), ha aprobado 601 Calificaciones de Competencia Laboral, desarrolladas por 71 Comités de gestión por competencias.

4. Administración de recursos humanos basada en la gestión por competencias laborales

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.
- **Objetivos sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
- **Objetivos personales:** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización,

el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

4.1 La visión actual del recurso humano

La administración de personal, por ser una de las disciplinas que conforman la ciencia de la administración, no goza de independencia absoluta. Su relación con la administración es de suma importancia porque abarca todo lo relacionado con el manejo del personal de una organización y los procedimientos utilizados para su correcta operación y para lograr el mejor desempeño de los trabajadores.

Al ser una rama de la administración aplicada se basa en la planificación como herramienta para desarrollar sus estrategias. En un sistema de administración tanto público como privado, deberán planificarse todas las acciones de personal, tanto de orden económico como administrativo. Solo se podrán formular políticas de personal satisfactorias, de acuerdo con los principios del mérito y de justicia retributiva, según el costo de la vida en un momento dado.

El escenario mundial en los inicios del siglo XXI posee, entre sus rasgos fundamentales: la globalización de la economía mundial, el desarrollo impetuoso de las tecnologías en especial las de la información y las comunicaciones, y derivado de estas, la rapidez con la que las multinacionales difunden por todo el mundo cambios tecnológicos y nuevos conceptos en productos y servicios, el predominio del conocimiento como base del éxito de las organizaciones; así como una marcada tendencia a potenciar la gestión como alternativa para garantizar el avance de éstas hacia la excelencia.

El nivel de los cambios es tal, que los sistemas de gestión de avanzada se inclinan por potenciar las normas, los valores, los resultados, la participación, la sinergia, la organización en procesos, la retroalimentación y autogestión del desempeño entre otros rasgos, lo que implica, un amplio y profundo proceso de transformación que prepare a los recursos humanos para desempeñarse en las nuevas condiciones y con las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que demandan las organizaciones actuales.

Tres son los cambios principales que se han dado con respecto a los recursos humanos:

1. Evolución de los puestos de trabajo. Los avances tecnológicos y las disrupciones en las industrias requieren que los trabajadores no sólo posean competencias claves, sino que también estén comprometidos con el aprendizaje a lo largo de la vida.

- Empleos son más complejos y las competencias requeridas están cambiando rápidamente.
 - Puestos más multifuncionales
 - Trabajos en red / equipos interdisciplinarios
 - Tele-trabajo / puestos virtuales
2. Cambios en las Personas.
- Contrato “psicológico” organización–individuo diferente: tendencia actual a menor permanencia y estabilidad en las empresas (mayor rotación)
 - Planes de carrera más cortos
 - Búsqueda de mayor empleabilidad
3. Limitaciones observadas en el mundo laboral:
- Carencias importantes en las competencias de los trabajadores.
 - Muchos más Profesionales en relación a Técnicos.
 - Menos del 50% de los contratos son indefinidos; 45% tienen una duración menor a 3 meses
 - Cada vez más difícil la inserción laboral de jóvenes (mercado de trabajo premia experiencia).
 - Problemas de calidad y pertinencia de la oferta de formación profesional técnica y capacitación laboral.
 - Tasa de capacitación per cápita: 1 vez cada 9 años.

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinaria, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La gestión de recursos humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales (<http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>).

4.2 Dimensiones del modelo de gestión por competencias

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al desarrollo y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La gestión de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, dirección, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La gestión de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Una organización es el reflejo de sus miembros.

La gestión de recursos humanos está constituida por cinco subsistemas íntimamente interrelacionados e interdependientes:

- Subsistema de provisión: Incluye la investigación en el mercado, el reclutamiento, la selección y la integración de personal.
- Subsistema de aplicación: Incluye análisis y descripción de los puestos, planeación y distribución de personal, plan de carrera y la evaluación del desempeño.
- Subsistema de mantenimiento: administración de sueldos y salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, así como las relaciones laborales.
- Subsistema de desarrollo: Incluye la capacitación y el entrenamiento, los planes de desarrollo de personal y el desarrollo organizacional.
- Subsistema de control: Incluye el mantenimiento de la base de datos de recursos humanos, los sistemas de información de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos.

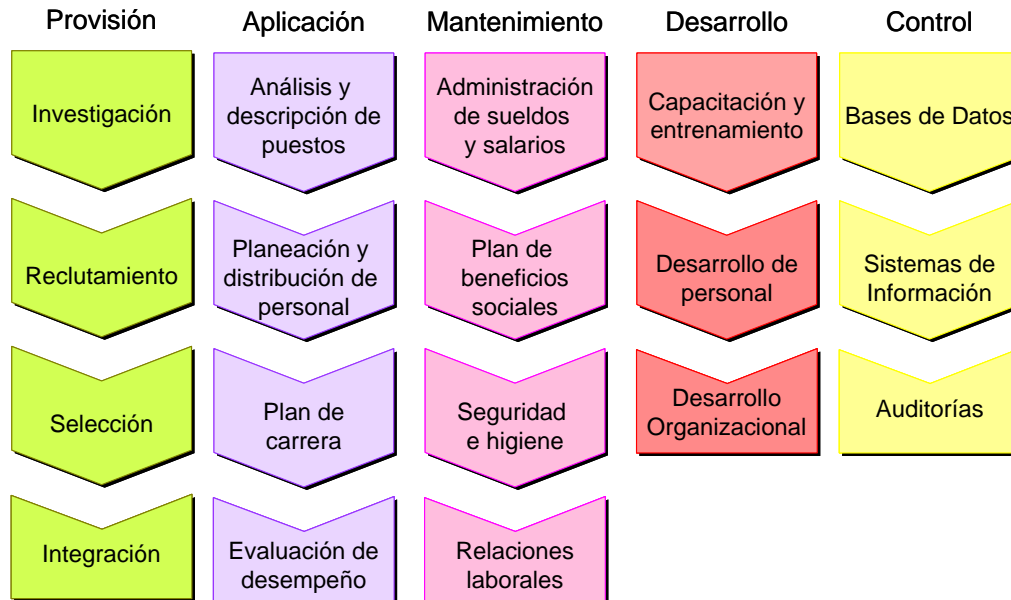


Figura 4.1 Subsistemas de la gestión de recursos humanos (creación propia)

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos el desarrollo y distribución de algún producto o servicio.

El principal desafío de cualquier organización es alinear sus procesos y sistemas de gestión de personas con su estrategia de negocio, su misión, objetivos y cultura. Para mejorar la competitividad es vital eliminar las barreras a la productividad:

1. Expandir y mejorar la educación formal y la capacitación laboral.
2. Generar la capacidad para convocar, seleccionar, desarrollar y retener trabajadores calificados para asegurar el logro de los resultados del negocio.
3. Renovar el capital humano a través de la formación continua.
4. Establecer qué habilidades se requieren para lograr desempeños superiores y/o efectivos en los puestos de trabajo
5. A nivel personal, hay que facilitar la polifuncionalidad y empleabilidad



Figura 4.1 Estrategias organizacionales VS estrategias de gestión de personal. Adaptado de Müller, 2007

La finalidad de toda organización es poder lograr que el personal alcance eficiencia y eficacia en sus actividades. Sin embargo, no sólo es importante establecer un cuadro de indicadores sino que éstos sean definidos y seleccionados adecuadamente para medir verdaderamente el alcance de los objetivos y metas. Por ejemplo, un objetivo puede ser el proceso de capacitación para mejoras en la producción del grupo operativo; desafortunadamente muchas organizaciones se centran en desarrollar indicadores que miden la cantidad de colaboradores entrenados en lugar de aspectos como productividad y eficiencia. Por supuesto, los indicadores se podrán cumplir pero no necesariamente se logrará el objetivo (aunque los resultados indiquen que así es), ya que el número de personas capacitadas de ninguna forma garantiza mejoras en la producción (Gallardo, 2012).

Tres son los ámbitos en donde los directivos actuales tienen exigencias claves en cuanto a los recursos humanos:

- Individuos
- Entorno
- Organización

Desde el punto de vista de los individuos, uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a gente que es diferente. La diversidad de la fuerza de trabajo significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo (mujeres, discapacitados, preferencias sexuales, etc.).

Antes se utilizaba el enfoque de crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a

trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicancias para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias.

La diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes. Asimismo, la administración de recursos humanos ya no está limitada por las fronteras nacionales. Los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

En lo que se refiere al entorno, la globalización afecta, por lo menos en dos formas: adecuar la estructura organizacional para ser más competitiva y las habilidades del administrador para el trato con la gente.

Los recursos humanos de las empresas también se globalizan. Es así como surge la figura de los "Expatriados", aquellos ejecutivos dentro de una corporación, que debido a su labor exitosa, son enviados a sedes en otros países para poner allí en práctica su experiencia. En ocasiones sucede porque la sede tiene algún problema, o bien, porque los requerimientos corporativos de la empresa exigen que determinados puestos (generalmente el de la gerencia general o presidencia, y/o el de finanzas), pero también puede ser como aprendizaje del mercado local de la empresa extranjera.

Sin embargo, el intercambio de ejecutivos, no siempre es efectivo, sobre todo para aquellas áreas de mayor sensibilidad, tales como Mercadeo, puesto que cada país tiene características culturales diferenciales que requieren un conocimiento particular a fin de fijar estrategias exitosas. Las áreas menos sensibles, son las técnicas: manufactura por ejemplo, donde por el contrario, la industria nacional puede verse mejorada por los estándares internacionales de calidad y producción.

Por otro lado, hoy las organizaciones compiten a escala mundial, lo que implica el desarrollo de una cultura organizacional homogénea, alianzas entre empresas, trabajadores virtuales que son contratados vía la red, etc.

El mundo se ha convertido en una aldea global. La capacidad de transporte y las comunicaciones han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o

viajar a ellos, de lo que era para nuestros antepasados de cien años atrás. La distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios. Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del país de origen de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil.

La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países.

Desde la perspectiva de la organización, hay que saber explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, el control de costos, la calidad y las capacidades distintivas son centrales en la posición competitiva de una empresa.

La globalización exige a las organizaciones adaptar su estructura para adoptar nuevas tecnologías y prácticas operativas para ser más competitivos, lo que implica que también los recursos humanos tienen que ser más capaces para adaptarse a los nuevos retos.

El desarrollo de nuevas habilidades impulsa la necesidad de buscar formas de capacitación y desarrollo de personal más efectivo. Hoy se requiere el desarrollo de gente capaz y en menor tiempo.

4.3 Puestos de trabajo

Para la identificación, definición y construcción de las competencias, fundamentalmente con vistas a la definición de profesiogramas de cargos, se realizan estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o comités de trabajo, constituidos idealmente por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias. En la gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, la definición de competencias es la piedra angular sobre la cual gira toda la estructura; sin embargo, cabe aclarar que ésta es parte de la definición de los profesiogramas de cargo, base de la estructura de recursos humanos de toda la organización.

4.3.1 ¿Qué es un puesto de trabajo?

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello dependen la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así grupos de las mismas con una unidad funcional definida. Cada una de estas unidades recibe el nombre de **puesto de trabajo**. Así este término se puede definir como *el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal* (Reyes Ponce, 2010).

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo (Beer, 1990), lo que deriva muchas veces en la idea que dicho puesto es una posesión personal.

La relación persona-puesto de trabajo es lo que caracteriza a una organización. Sin embargo, no existe equivalencia directa entre el número de empleados y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, por lo que generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural y no estructural.

No todas las personas son capaces de llenar un mismo puesto de trabajo. Los puestos de trabajo deben estar acompañados de la descripción del individuo que pueden ser capaz de realizar dichas actividades. Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo:

- ❖ Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- ❖ Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- ❖ Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- ❖ Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- ❖ Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (Chruden y Sherman, 1963).
- ❖ Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

La múltiple variedad de puestos de trabajo que existen en la economía determina la necesidad de su agrupamiento a los efectos de la organización del trabajo atendiendo a una serie de factores y a las características específicas de la actividad que en ellos se ejecuta.

Los puestos de trabajo se pueden agrupar atendiendo a:

1. Grado de mecanización: Según este criterio los puestos de trabajo pueden ser: Manuales, Mecánico-Manuales, Mecanizados y Automatizados.

Los puestos manuales son aquellos en los cuales el trabajo se realiza a mano o con ayuda de instrumentos de trabajo manuales. En este tipo de puesto, tanto el trabajo principal como el auxiliar y el de servicio es realizado por el obrero. Ejemplo: Torcedores de tabaco, machetero, etc.

Los puestos mecánicos-manuales son aquellos en los cuales el trabajo se realiza con ayuda de máquinas o mecanismos. En este tipo de puesto de trabajo el peso específico de la actividad del hombre es tal, que la producción depende fundamentalmente de él. En este tipo de puesto parte del trabajo principal lo realiza el hombre con ayuda de la máquina y parte el hombre. Ejemplo: costurera, etc.

Los puestos mecanizados son aquellos en los que el trabajo principal se realiza por medio de la máquina dirigida por el obrero y los elementos del trabajo auxiliar se realizan manualmente o con ayuda de mecanismos. Ejemplo: tornero.

Los puestos automatizados son aquellos en los que el trabajo principal está totalmente automatizado y el trabajo auxiliar está también parcial o totalmente automatizado, además en este tipo de puesto la dirección del funcionamiento de los mecanismos se hace automáticamente. En este caso la función del obrero se limita al ajuste, observación y eliminación de desviación en los mecanismos del equipo. Ejemplo: El operario de panel de una planta eléctrica.

2. Cantidad de trabajadores y su agrupación. Según este criterio los puestos de trabajos pueden ser individuales o colectivos (en brigada). Los puestos individuales son aquellos en los cuales trabaja un solo obrero, y los puestos colectivos son aquellos en los cuales, dadas las características de división y cooperación del trabajo que se establece, se requiere la participación interrelacionada de más de un obrero.
3. Número de equipo que componen el puesto. Según este criterio los puestos pueden ser equipos únicos o multi-equipados. Los puestos de equipos únicos son aquellos en los cuales el obrero (u obreros) trabajan en un solo equipo y los puestos multi-equipados son aquellos que comprenden varios equipos los cuales, a su vez, pueden ser atendidos por una o varios obreros.
4. Grado de especialización. Según el grado de especialización los puestos de trabajos pueden ser especializados y universales. Los puestos especializados son aquellos en los cuales el equipo, los dispositivos y las herramientas utilizadas por el obrero, debido a su diseño, solo pueden ser empleadas en un tipo de trabajo, es decir para realizar una o un grupo reducido de operaciones. Ejemplo: Máquina de hacer Ojal. Los puestos universales son aquellos en los cuales el equipo, los dispositivos y las herramientas utilizadas por el obrero

pueden ser empleadas en una gran variedad de trabajo u operaciones, Ejemplo: Torno universal, máquina de coser planos etc.

5. Grado de Movilidad. Según el grado de movilidad los puestos pueden ser estacionarios y móviles. Los puestos estacionarios son aquellos en los cuales el trabajo se realiza en un área bien definida, no trasladándose el equipo ni el obrero, excepto en límites muy estrecho. Ejemplo: Fresador etc. Los puestos móviles son aquellos en los que el trabajo se realiza no en un lugar fijo, sino cambiando constantemente dicho lugar. Ejemplo: Mecánicos de reparaciones eventuales de línea etc.

4.3.2 Profesiograma de cargos

Es difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles. Sino también por un conjunto de elementos intangibles, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes (habilidades y conocimientos) que supone, los riesgos que origina, etc.

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de **análisis de puestos** (Reyes Ponce, 2010), pues es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto, con base en las siguiente interrogantes:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas por organizar eficazmente sus actividades. Por ello es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2010).

El análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Chiavenato, 1988).

Por otro lado, la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, derivado del análisis de puestos, recibe el nombre de **descripción de puesto**.

Así, el análisis y descripción de puestos revisten importancia fundamental en el ámbito de la gestión de recursos humanos, ya que inciden en casi todas las actividades de sus subsistemas. Entre otras, cabe destacar las siguientes:

- ❖ **Reclutamiento.** Proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- ❖ **Selección de Personal.** Proporciona datos suficientes en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assessment center, etc.
- ❖ **Formación.** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
- ❖ **Evaluación del desempeño.** Nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por resultados.
- ❖ **Valoración de Puestos.** Constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.
- ❖ **Otras Finalidades en las que contribuye o participa:**
 - Administración de salarios
 - Seguridad e higiene del trabajo
 - Planes de carrera
 - Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras (Louart, 1994).

En una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, pero además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Cabe señalar entonces que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores tales como la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implican una labor, se llama **especificación del puesto** (Reyes Ponce, 2010).

Aunque la descripción y la especificación de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace), en tanto la especificación pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera adecuada. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. La especificación de puestos es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.

A partir de la descripción y especificación de puestos se elabora el profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto (Cuesta Santos, 1997).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el proceso del desarrollo de profesiogramas de cargo puede ser definido como la actividad de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que conlleva y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El profesiograma marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo. Aquí es donde la Gestión de competencias ha encontrado su posición natural dentro del enfoque tradicional de la Administración de Recursos Humanos.

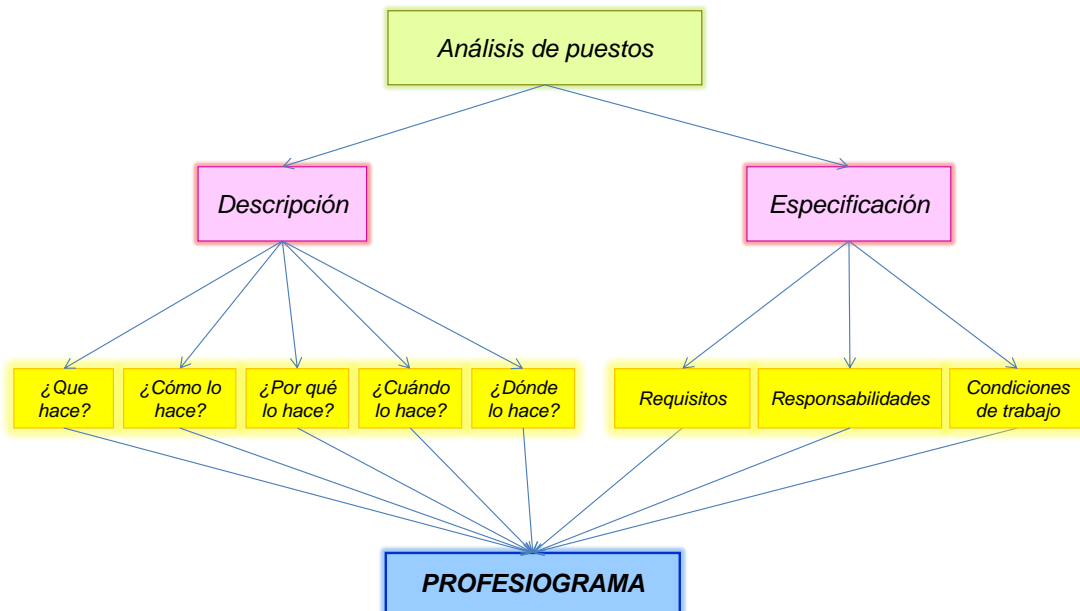


Figura 4.2 Profesiograma de cargos. Adaptado de Cuesta Santos, 1997

4.3.3 Desarrollo del profesiograma de cargos

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado. Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia (competencias). Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- Retroalimentación – información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

El desarrollo de un profesiograma se puede establecer en dos etapas:

1. Descripción de las responsabilidades y características del puesto
2. Definición de las competencias y características de la persona que ocupará el puesto

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado. El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

- ❖ Rotación de labores. Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas. Inclusión de nuevas tareas. Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- ❖ Enriquecimiento del puesto. Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de

inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

En la segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia suelen resolverse de manera muy sencilla y no constituyen la parte más difícil de la tarea; de todos modos es necesario dejar bien en claro la real necesidad de lo que se nos plantea. Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar.

Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles”, hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo al ochenta por ciento del ideal fijado, a cuya búsqueda pueda asignársele una posibilidad de éxito mayor.

Por último, y si bien no es un dato del profesiograma de cargos, será de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en qué tipo de empresas podría estar hoy trabajando una persona con el perfil buscado.

4.4 Análisis comparativo de los procesos del área de recursos humanos

Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos, con el macro objetivo organizacional buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la empresa.

4.4.1 Reclutamiento y selección de personal

La primera política que contempla cualquier departamento de recursos humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos trabajadores. Si bien mucho se ha investigado en ese tema, especialmente cuando las organizaciones tienden a tecnificarse o expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se acrecienta, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para dar con la persona adecuada para el puesto ofertado, no queremos ahondar en cual técnica es mejor para realizar dicho proceso, sino más bien, nos interesa hacer un análisis sobre el fondo del proceso en sí.

Desde el enfoque tradicional el proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico (Wayne, 1997).

Al momento de introducir en la gestión del recurso humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los procesos de reclutamiento y selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Tenemos entonces que el reclutamiento y la selección basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia

establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, las diferencias con el proceso tradicional de reclutamiento y selección pueden resumirse en:

- El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización.
- Considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Lo que ésta necesita es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente” que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

En los modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y que son poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su forma de relacionarse con los otros, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este tipo: “Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje”.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas (conocidos como assessment center). Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores

(<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp.index.htm>).

4.4.2 Análisis y valuación de puestos

Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado Análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto. El punto débil de este enfoque está en que esa relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permitirán al ocupante satisfacer dichas exigencias, se basaban normalmente tanto en la fe y la experiencia del analista del puesto, como en cualquier conexión empíricamente demostrada.

Además, aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable. Esta técnica no empieza por centrar la atención en el contenido del puesto, sino en la elaboración de una clara especificación de que es lo que el puesto debe producir como resultado. Dicho con otras palabras: el método toma como punto de partida el rendimiento en el puesto en lugar del contenido del puesto. De modo que, el primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: “¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?”. Para dar contestación a esto, suele ser necesario debatirlo. Está claro que si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus trabajadores, en lo tocante a su desempeño, entonces no tendremos una percepción clara al momento de buscar personas nuevas que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuirá a la organización a alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, el plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos – personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- ❖ Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.
- ❖ Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.
- ❖ Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.
- ❖ Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.
- ❖ Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.
- ❖ Un mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.
- ❖ Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales competencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.
- ❖ Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.

Por otro lado, se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.) y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.). A modo de ejemplo la composición de la renta en los trabajadores del sector minero de Chile en términos generales está conformado por un sueldo base más un conjunto de bonos o incentivos ligados a la producción o productividad, a resultado de gestión, gratificaciones, etc. A ello se suma un conjunto de pagos asociados a las condiciones de trabajo y otros de carácter social, tales como, aguinaldos, asignaciones escolares, asignación de casa, y otros tipos de ayuda social.

En el enfoque de competencias laborales, la compensación viene dada por las competencias de cada trabajador y al desempeño efectuado. Es aquí donde es imprescindible configurar un programa de incentivos y recompensas premiando el nivel de competencias que el trabajador posee.

Si bien esta nueva idea parece sencilla de realizar, en la práctica no lo es ya que comienza a derrumbarse el paradigma de remunerar a las personas por el puesto de trabajo que ocupan y pasa a desplazarse por uno nuevo el cual es remunerarlos por las habilidades y las competencias que demuestran tener. Es a raíz de esto que surge la necesidad de reconocer de un modo más importante las capacidades y cualidades de los trabajadores. De todas formas si las empresas deciden hacer suya la idea de remunerar a sus empleados basándose en las competencias que desarrollan, es primordial un compromiso general de ellas y crear una nueva política de remuneraciones; es menester comenzar a basarse en estas nuevas políticas puesto que de no ser así la empresa no obtendrá los beneficios acordados.

Esta sub área, implica controlar los avances de las intervenciones en recursos humanos desde las distintas fases, sirviendo en cada una de retroalimentación inmediata, a la vez entrega en términos prácticos los resultados finales de todos los procesos en forma de mejoramiento continuo de los individuos llevando con ello a elevar el nivel de productividad planteado por la organización.

El control, evaluación y retroalimentación de fase a fase tiene la ventaja de detectar de manera precoz las desviaciones al programa, pudiendo ser corregidas rápidamente y con un costo menor de lo que implicaría hacerlo al final del proceso.

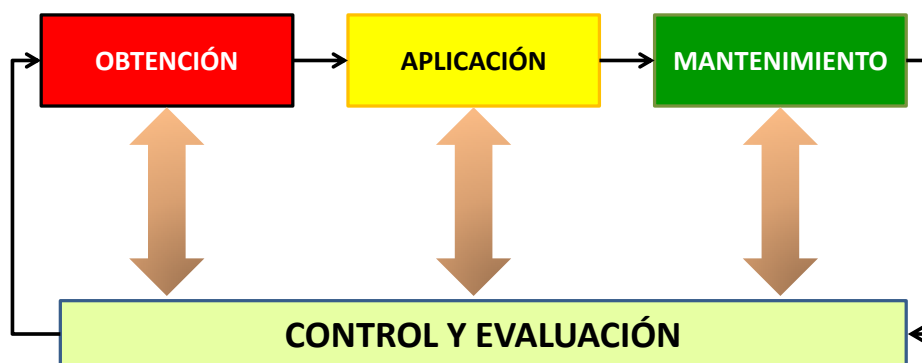


Figura 4.3 Adquisición de competencias. Adaptado de Mertens, 2000

4.6.3 Medición del desempeño

Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización (Werther y Davis, 1995).

Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los jefes especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que mantengan una fuerza efectiva de trabajo.

Muchas veces los directores o gerentes de recursos humanos experimentados, establecen objetivos de evaluación tan amplios, como calidad, productividad, seguridad, y cumplimiento legal, durante el “proceso de planificación” y después evalúan sus estrategias con base en diferentes criterios, como costos, reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de actividad. Esto no quiere decir que los criterios no resulten apropiados, pero puede ser que reflejen o no,

objetivos más amplios. Es posible permanecer dentro de un presupuesto, tener empleados que aseguren que les gusta sus actividades, y desempeñen todas las que usted les indique y aun así fracasar en aumentar la calidad del producto, la seguridad y el cumplimiento legal. De esta manera separar la evaluación de lo que es la planificación del recurso humano en su conjunto global, implica riesgos reales, por lo tanto es imprescindible considerarlo simultáneamente, por esto los mismos criterios y brechas que definen la planificación deben ser los adecuados para la evaluación (Milkovich y Boudereau, 1988).

4.6.4 Formación de personal

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos.

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, que debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal (Werther y Davis, 1995).

Un programa de capacitación por competencias se da de la siguiente forma (Mertens, 1997):

- 1) Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
- 2) Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.
- 3) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- 4) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

- 5) El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- 6) La instrucción es individualizada al máximo posible.
- 7) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación
- 8) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- 9) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- 10) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- 11) Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
- 12) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- 13) Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
- 14) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- 15) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- 16) Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte teoría, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidos.

5. La evaluación de la competencia Laboral

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de una trabajadora o trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido.

En la evaluación de competencia laboral se verifica la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia. La evaluación es, en este sentido, un proceso de recolección de evidencias que demuestren esta capacidad. Siguiendo una síntesis de Mertens (1997), “la evaluación es la parte complementaria a la norma” y consiste en determinadas evidencias que permiten “la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas”. Se trata de una doble verificación, porque también es “una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma”.

La evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

La evaluación tiene dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos (Grados, Beutelspacher y Castro, 2006).

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Considerando las dos finalidades básicas que hemos destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión.

Para la organización

- Para fundamentar la planificación de los recursos humanos.
- Como base para la selección de nuevo personal.
- Como parte de la evaluación del personal.
- Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.
- Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.).
- Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización.
- Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.
- Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.
- Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.

Para los trabajadores

- Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.
- Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.
- Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.
- Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).

Para los supervisores

- Como vía para una evaluación sistemática de las personas.
- Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización.
- Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas.
- Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.
- Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

5.1 Tipos de Evaluación

La evaluación de competencias laborales está presente en diferentes momentos de la vida laboral de los trabajadores. De las que se pueden diferenciar las situaciones de selección de personas para cubrir puestos de trabajo y las situaciones en las que personas ya incorporadas a una organización son evaluadas en el marco de la gestión del desempeño.

Refiriéndonos a la evaluación como proceso para determinar el grado en que se domina una actividad laboral, podemos distinguir tres tipos:

- a) Evaluación diagnóstica (para selección de personal)
- b) Evaluación formativa (durante la capacitación)
- c) Evaluación sumaria (para certificación de competencias)

5.1.1 Evaluación para selección de personal

La selección de personal para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquéllos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, en el marco del cual tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo (Gil Flores, 2007).

La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto. Asumiendo las tareas que señala Bethell-Fox (1992), podemos ver la selección como un proceso en el que identificamos las fases enumeradas:

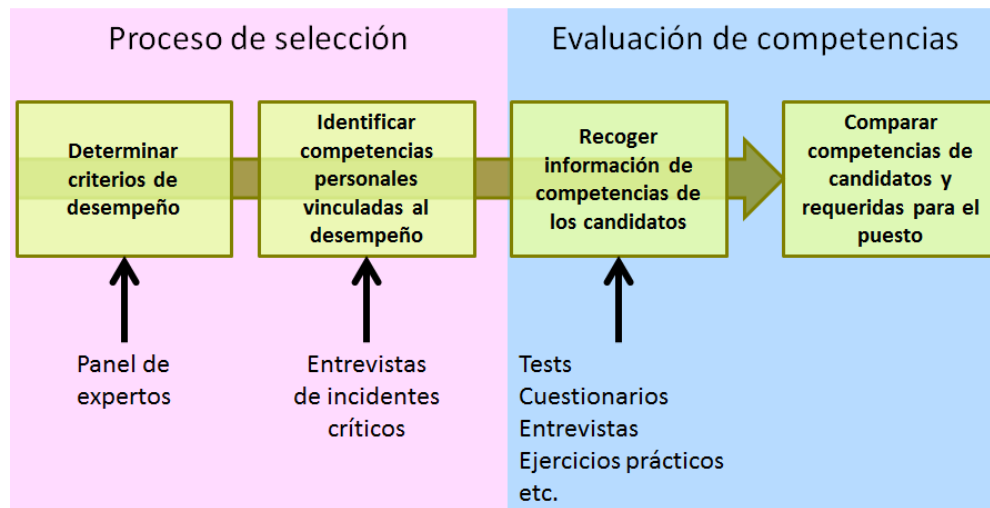


Figura 5.1 Selección y evaluación basada en competencias. Adaptado Gil Flores, 2007

1. El proceso de selección comenzaría con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, de tal manera que conozcamos qué se espera que consiga el ocupante de un puesto de trabajo. El panel de expertos formado por miembros de la propia organización, tanto quienes se encuentran jerárquicamente por encima del puesto en cuestión como quienes dependen de los resultados generados desde el mismo, podrían establecer las exigencias

del puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos propios dentro de la organización. Técnicas basadas en la observación o en la entrevista personal también se han propuesto para llevar a cabo esta tarea (Barranco, 2000).

2. Una segunda tarea consistiría en identificar competencias personales que contribuirían a alcanzar los criterios de desempeño. Un recurso para ello puede ser considerar trabajadores que ya ocupan el puesto objeto de la selección, diferenciando entre quienes destacan por su desempeño superior y quienes presentan simplemente un desempeño adecuado. Con estos trabajadores resultará interesante la utilización de las BEI (Behavioural Event Interviews) o entrevistas de incidentes críticos, mediante las cuales se pide a los individuos que reflexionen sobre situaciones laborales que resultaron exitosas y situaciones que no lo fueron, para que analicen qué elementos contribuyeron a ello. Cuando la selección se hace para puestos de nueva creación en la organización, la identificación de competencias puede basarse en los listados de competencias genéricas, eligiendo a través de expertos aquéllas que cuentan con más probabilidades de ser relevantes para el puesto y fijando para ellas los niveles requeridos para un desempeño superior.
3. Definido el perfil de competencias requerido, la siguiente actuación supone la recogida de información sobre las competencias que poseen los candidatos. Esta información se obtiene a través de técnicas como los tests, cuestionarios, entrevistas, ejercicios prácticos, de las que nos ocuparemos en el siguiente apartado. Un modo de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño superior en el puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir la oferta para cubrir plazas, cuáles son las competencias exigidas de tal manera que se produzca la autoselección de candidatos y éstos se reduzcan a los que encajan en el perfil demandado.
4. Por último, la selección requiere que se lleve a cabo una comparación entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias unidas al puesto de trabajo que ha de cubrirse. En función de esa comparación podrá determinarse el grado de ajuste de cada candidato al puesto.

La evaluación de competencias se haría por tanto a través de la recogida de información sobre el objeto evaluado, que en este caso son las competencias de las personas que aspiran a ocupar un puesto de trabajo. La información recogida acerca de sus competencias es valorada a partir de su comparación con las competencias exigidas para el puesto, que son las exhibidas por quienes ya lo desempeñan con éxito, permitiendo que se adopte un juicio de valor sobre el grado de correspondencia entre ambos términos de la comparación.

5.1.2 Evaluación formativa

El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del

mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas.

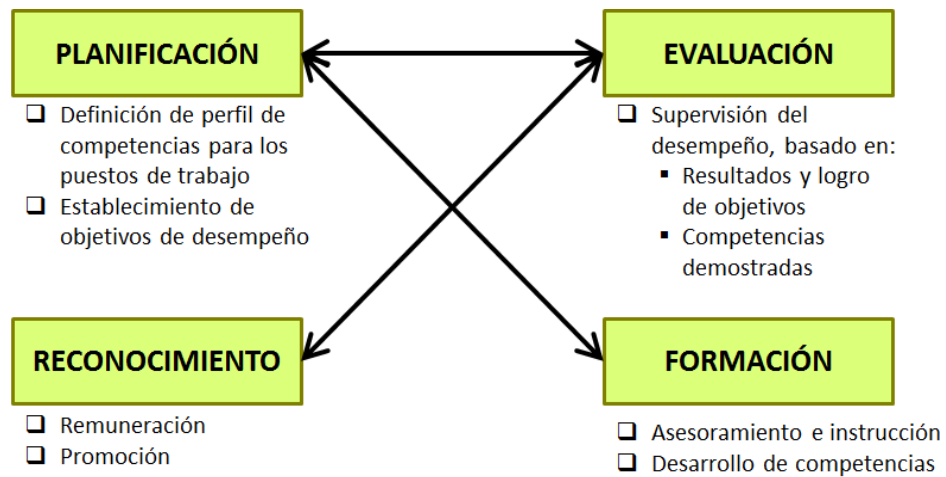


Figura 5.2 Procesos incluidos en la gestión del desempeño. Adaptado Gil Flores, 2007

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, esto es las cualidades y capacidades de los trabajadores, llevaría a explicar la consecución de los resultados que se les exigen, por lo que la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados.

De acuerdo con este planteamiento, la evaluación de competencias se enmarca en la evaluación del desempeño, y juega un papel central en la gestión del mismo. La evaluación responde a la definición de los perfiles de competencias para los diferentes puestos de trabajo, al tiempo que influye sobre la redefinición de los mismos y el planteamiento de objetivos más elevados en cuanto a resultados y a desarrollo competencial.

De la evaluación se derivan decisiones en cuanto a la formación de los empleados y al diseño de sus planes de desarrollo profesional. En este sentido, cabe hablar de una evaluación del potencial, que permitiría valorar las posibilidades que los empleados tienen de promocionar dentro de la organización o de asumir nuevas funciones.

Y, por último, de la evaluación de competencias se derivarían reconocimientos en el plano salarial. Si bien en este aspecto las organizaciones pueden ser algo más reticentes, la adopción de un sistema de remuneración basada en competencias

supondría respaldar con seriedad la opción de la organización de definir un sistema de competencias y procurar el desarrollo de las mismas en su personal.

La evaluación de competencias, cuando se enmarca en la evaluación del desempeño, supone una comparación entre las competencias demostradas por el individuo en su trabajo y las competencias exigidas para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa. Las posibles discrepancias entre ambos términos de comparación señalan la dirección en la que habrá de avanzar el desarrollo de las competencias del trabajador.

5.1.3 Evaluación sumaria

Se puede considerar a la evaluación sumaria como el paso previo a la certificación de competencias, que es el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por una trabajadora o trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso formativo.

Realmente en los últimos años varios factores han colocado el tema de la certificación como un punto central; puede mencionarse en la lista la preocupación por mejorar la calidad y productividad de las organizaciones, los nuevos contenidos de los empleos y el cambio fundamental en la conceptualización del trabajo. De ser considerado una suma de tareas especializadas y a veces, estrechamente concebidas, ahora el contenido del trabajo se revela como una compleja movilización de saberes, para resolver los problemas que surgen y lograr los objetivos propuestos.

5.1.4 Evaluación tradicional y la evaluación por competencias

Los métodos tradicionales de evaluación guardan diferencias frente a los métodos basados en competencia laboral; en el siguiente cuadro se ilustran algunas de ellas. Como las comparaciones tajantes tienden a caricaturizar aquello que no es satisfactorio para quien compara, se presenta este cuadro entendiendo que lo que se llama evaluación tradicional se refiere a un tipo de evaluación muy difundido, pero que afortunadamente ha evolucionado hasta perder parte de sus características más negativas. Una prueba patente de estos grados de evolución es, por ejemplo, la denominada evaluación auténtica que prioriza el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje y la información y orientación a los estudiantes y a sus familias; se interesa por las actividades e interacciones cotidianas y en tiempos reales, y utiliza procedimientos múltiples que faciliten procesos colaborativos y multidimensionales de integración para capturar la globalidad y complejidad de los aprendizajes y entreguen evidencias sobre las fortalezas y debilidades de los colaboradores (Forster, 1996).

EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN DE COMPETENCIA
Utiliza escalas numéricas.	Utiliza escalas numéricas Se basa en el juicio “competente” o “aún no”.
Compara el rendimiento del grupo.	Es individualizada.
Los evaluados no conocen las preguntas.	Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación.
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.	Los evaluados participan en la fijación de objetivos.
Se realiza en un momento del tiempo	Es un proceso planificado y coordinado
Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados.	Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.
El evaluador juega un papel pasivo usualmente como vigilante de la prueba.	El evaluador juega un papel activo, incluso como formador.
Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo.	No toma en cuenta programas de estudios.
No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio.	Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia.

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias. En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes, el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño de la trabajadora o trabajador.

A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad. De ahí que normalmente la evaluación por competencias se hace con referencia a una norma en la cual se ha establecido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad.

5.2 El proceso de evaluación de competencia laboral

La evaluación es un proceso que implica descripciones cuantitativas y cualitativas del comportamiento del evaluado, la interpretación de dichas descripciones y por último la formulación de juicios de valor basados en la interpretación de las descripciones.

El proceso de evaluación de competencias involucra los siguientes pasos:

1. Identificación de la norma a evaluar. Para realizar la evaluación es necesario disponer de una norma o estándar de competencia, la cual se ha definido mediante un proceso de análisis del trabajo, empleando los diferentes métodos ya mencionados.

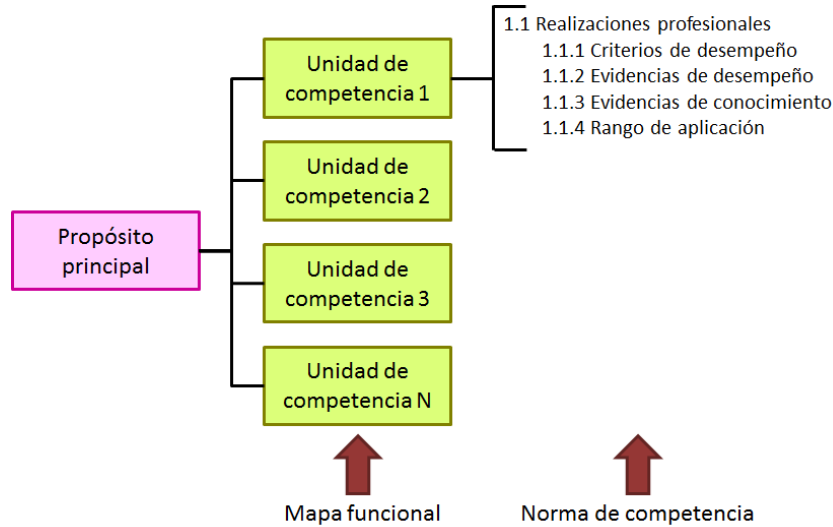


Figura 5.3 Ejemplo de normas bajo el análisis funcional (CONOCER)

2. Levantamiento de evidencias. Se trata de obtener pruebas del desempeño competente del trabajador sobre las actividades evaluadas, con el propósito de verificar si cumple con la norma.
3. Verificación. Se trata de comprobar las pruebas de que las competencias del trabajador cumplen con la norma; sobre dichas pruebas si son suficientes o aún no, para definir un desempeño competente.
4. Validación. Si las evidencias son suficientes se valida la competencia, o en caso contrario se plantean acciones de formación.

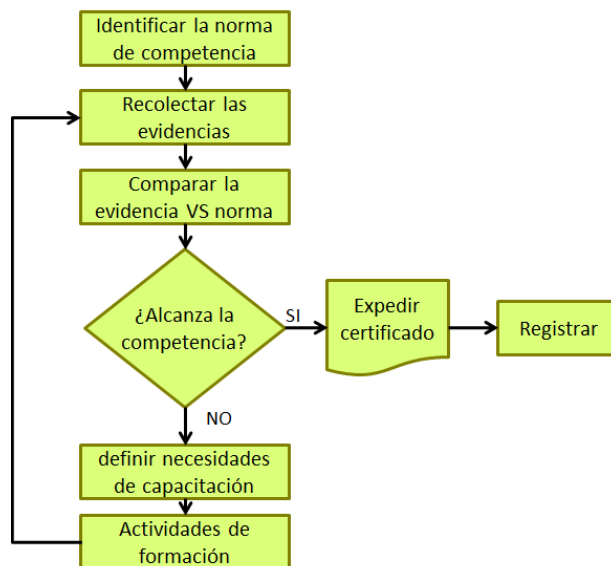


Figura 5.4 Proceso de certificación (CONOCER)

La norma o estándar de competencia es una descripción ordenada del contenido de una realización laboral o logro laboral. Respecto a la norma de competencia, le proponemos una síntesis para recordar:

- La norma de competencia incluye por los menos la descripción de un logro laboral que el trabajador es capaz de obtener, descrito bajo la estructura de un verbo (la acción), un objeto (sobre el que recae la acción) y una condicionante del resultado obtenido.
- La norma incluye también la especificación del campo o rango de aplicación de la misma. Esta es una descripción del entorno físico, materiales, herramientas y personas que configuran el ambiente en el que el desempeño se efectúa.
- Adicionalmente se especifican las características de calidad que debe tener el desempeño. Estos son los llamados criterios de desempeño que conforman la descripción de los atributos del elemento de competencia.
- Los criterios de desempeño se corroboran con evidencias de desempeño. Esto es: fuentes de verificación sobre la calidad del logro laboral que la competencia permite obtener. Es así como cada criterio debe tener por lo menos una evidencia para confirmarlo.
- Las evidencias pueden encontrarse en resultados físicamente constatables o en desempeños observados, también se pueden obtener evidencias de conocimiento preguntando al trabajador: ¿qué pasaría si....?

La norma de competencia es la mejor descripción ocupacional disponible y es la base para la capacitación y desarrollo del personal. Los estándares se utilizan para orientar los procesos de elaboración de programas de formación, para la certificación de las competencias y en algunos casos se han utilizado como referentes en la selección y compensación de personal. El diagnóstico de competencias tiene como único referente al estándar de competencia.

En resumen la evaluación de competencias se realiza con base en estándares de competencia definidos y por tanto se estructura por unidades de competencia. Las unidades de competencia son partes del trabajo con significado en el desempeño del trabajador; son por tanto la base mínima para la capacitación y desarrollo y para la certificación de competencia. De hecho la unidad de competencia se verifica mediante la revisión de los elementos que la conforman, uno a uno.

5.3.1 Recolección de evidencias

La recolección de evidencias se realiza con la perspectiva de un proceso y no de un momento específico. Se hace en el sitio de trabajo y es llevada a cabo por quien realice el papel de evaluador, aquel quien tenga contacto directo con la persona evaluada y quien, por tanto, conozca el ambiente en el que se da el desempeño y las características propias de los logros laborales que allí se dan.

El evaluador ha de estar capacitado en los conceptos, filosofía y características de la evaluación de competencias. Ello implica que los evaluadores dediquen el

tiempo requerido al análisis del mapa funcional, las normas de competencia, los elementos de competencia y los respectivos criterios y evidencias de desempeño y conocimiento, y que el proceso sea formalmente considerado como parte de sus competencias.

La función básica del evaluador en la evaluación de competencias es la de verificar las evidencias de los trabajadores y tomar la decisión, luego de compararlas con el estándar, sobre si son suficientes o aún no, para definir un desempeño competente. La evaluación de competencias es individual, con lo cual implica un amplio conocimiento del evaluador, además de la suficiente flexibilidad para un proceso en el cual los diferentes individuos dan muestras variadas de desempeño. Es por ello que su contacto con el trabajador debe ser frecuente y regular, con lo cual se asegura una alta probabilidad de éxito en el análisis de la competencia.

La evidencia puede tomar diferentes formas y proceder de diferentes fuentes, aunque es poco probable que una sola evidencia sea suficiente para establecer la competencia, aun en el más pequeño de los elementos de un estándar.

En la práctica se requiere una combinación de evidencias. Normalmente la recolección de evidencias es un proceso continuo; en tal caso, todas las evidencias de desempeño se recogen y se acumulan en un paquete general de evidencias. Este paquete es llamado también portafolio de evidencias.

El evaluador debe verificar las evidencias con base en el estándar y asegurarse que su cantidad y calidad sean suficientes para establecer la competencia del trabajador o indicar las áreas que requieren refuerzo mediante capacitación.

El método más aconsejable para la recolección de evidencias es la observación del trabajador desarrollando su trabajo. Durante este proceso se requiere una comunicación franca y abierta; donde el trabajador conoce el propósito de la evaluación de competencias y además cuenta con retroalimentación sobre el desempeño observado. El evaluador deberá también registrar los resultados de la EC, así como las necesidades de capacitación identificadas durante el proceso.

Las evidencias se encuentran en el lugar de trabajo, en resultados registrados, en informes realizados; en general, deben ser hechos objetivos y verificados. En suma, son condiciones reales de trabajo verificadas en relación con el estándar de competencia. En todo caso, las normas de competencia han establecido las evidencias necesarias y son, por tanto, la base de la evaluación de competencias. Pero si durante la aplicación piloto surgieran evidencias que no estaban inicialmente contempladas o se demostrara que algunas evidencias no fueran suficientes, quien evalúe deberá tomar atenta nota de ello para modificar y mantener actualizada la norma.

5.3.2 Métodos utilizables para recolectar evidencias

Son variadas y diversas las fuentes y tipos de evidencia, ello ocasiona que durante el proceso de recolección sea necesario utilizar diferentes métodos para evaluar y obtenerlas. En el cuadro siguiente se resumen algunos de ellos (McDonald, Boud, Francis y Gonzci, 2000).

Método	Descripción
Preguntas orales	Se realiza en entrevista con el candidato, o durante la observación en el puesto de trabajo. Usualmente se hacen preguntas sobre las causas del trabajo, bases legales, procedimiento, principios, seguridad, formas de actuar ante eventos inesperados y formas en que aplica el conocimiento en el desempeño. Puede usarse también una técnica de debate con preguntas del tipo: ¿qué pasaría si...? Dentro de la categoría oral puede pedirse al candidato que realice una presentación sobre las características de su trabajo o de un tema específico a evaluar.
Preguntas escritas	Mediante pruebas en las que se incluyen preguntas de diferentes tipos encaminadas a establecer los conocimientos de base sobre el trabajo, principios, temas de seguridad en el trabajo, impacto ambiental, o sobre procedimientos técnicos o de seguridad.
Observación del Desempeño	Es la más aconsejable y económica fuente de recolección de evidencias; debe preferirse buscar las evidencias que ocurren normalmente como resultado del trabajo. No debe interferir con el normal desarrollo de las actividades. Debe cuidarse de ejercer presiones o crear estrés en el trabajador.
Simulacros Asignación de tareas	Cuando se deben recopilar evidencias de hechos inusuales o de tardía ocurrencia, o de evidencias que no se presentan con una alta periodicidad. Es el caso de las emergencias de seguridad para verificar la capacidad del trabajador para seguir los procedimientos de evacuación o de ayuda a compañeros de trabajo.
Productos del trabajo	Chequeando la calidad de los productos que en su trabajo y en relación con el estándar, son obtenidos a causa del desempeño del candidato. Incluye la elaboración de materiales, productos finales, productos que sirven de insumo a compañeros de trabajo dentro del proceso laboral.
Portafolio o carpeta de Evidencias	Recopilación de materiales que demuestran el desempeño anterior y los logros alcanzados y productos obtenidos; debidamente autenticadas por evaluadores reconocidos. Incluyen no solo los productos sino también formas de registro fotográfico o en video o audio de los mismos, informes escritos que demuestren su actuación, testimonios verídicos sobre su actuación en eventos anteriores, por ejemplo, imprevistos.

Pueden utilizarse testimonios de compañeros de trabajo, supervisores, gerentes, clientes o proveedores. Esta fuente de evidencia debe ser específica a actividades o productos; dar una breve descripción de las circunstancias en que se dio la observación; dar una breve descripción del conocimiento del testigo sobre la actividad observada e identificar los aspectos de la competencia que demuestra.

Es conveniente que quien testimone sobre evidencias de desempeño de una trabajadora o trabajador, conozca el estándar en el cual se incluye la competencia evaluada y esté familiarizado con tal estándar. Antes de que un testimonio sea aceptado, el evaluador debe cerciorarse de que sea auténtico y válido, que esté claramente relacionado con un estándar y un rango de desempeño específico y que pueda contactar posteriormente al informante para propósitos de ampliación o verificación.

6. Organización objeto de estudio

6.1 La Universidad Mexicana

La organización seleccionada para el estudio es la Universidad Mexicana (UNIMEX), que inició un proyecto de gestión basado en competencias para el puesto de coordinador de licenciaturas. Este puesto representa una de las posiciones más críticas de la organización ya que es el vínculo entre la universidad, los docentes y sus alumnos.

Con más de 22,000 alumnos, la Universidad Mexicana (UNIMEX), establecida en 1991, es uno de los corporativos de instituciones privadas de educación superior con mayor número de estudiantes en México.

Actualmente el Sistema UNIMEX está conformado por cuatro instituciones en la República Mexicana: Tres en la ciudad de México (Planteles Polanco, Izcalli y Satélite) y Veracruz; centros educativos reconocidos por la Secretaría de Educación Pública y Acreditados por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

UNIMEX ofrece el desarrollo de licenciaturas en tres años cuatro meses, proporcionando además laboratorios de prácticas, bolsa de trabajo, horarios matutinos, diurno, vespertino, sabatino, cortos (matutino y nocturno), así como Especialidades y Maestrías.

Así, Unimex pugna por crear profesionistas competentes, que desarrollen sus habilidades con actitud emprendedora y que participen en la generación de empresas y negocios.

6.1.1 Misión, visión, valores y creencias

Toda organización posee filosofía y propósitos únicos, que le permiten crear una identidad clara basada en sus capacidades, recursos y normas de actuación. Esta filosofía se encuentra representada en los conceptos de misión, visión y valores como bases estructurales de cualquier esfuerzo productivo del hombre. Son la referencia y guía sobre las que cualquier decisión deberá alinearse para lograr objetivos. La historia nos enseña que olvidarlas o ignorarlas tiene consecuencias devastadoras en las organizaciones.

Misión de UNIMEX

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de

productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión institucional.

La misión de UNIMEX es Formar profesionales, con ética y moral dentro de una cultura de esfuerzo y trabajo que los convierta en personas comprometidas consigo mismas y con la sociedad a la que pertenecen.

Visión de UNIMEX

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro.

La visión de UNIMEX es ser la mejor Universidad, dirigida a su sector, con cuotas accesibles, planes y programas flexibles, con capital humano y estructura adecuados para formar profesionales con alto nivel de competencia en su campo de especialización y en el campo profesional.

Valores de UNIMEX

La mayoría de las personas tenemos ideas o creencias que nos ayudan a definir lo que es o no importante, bueno o malo, correcto o equivocado. A esto le llamamos valores.

En la organización los valores sirven como los de las personas para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus componentes.

Las investigaciones señalan que las empresas con éxito tienen bien definidos sus valores, que suelen ser más bien pocos y relacionados con la naturaleza del negocio.

Los valores de UNIMEX son:

1. **Ética.** Considerando que los valores y creencias de los individuos son los pilares bajo los cuales es posible desarrollar toda actividad que conlleve un compromiso laboral, intelectual y de conciencia, somos responsables de fomentar los principios éticos que induzcan a nuestros egresados a convertirse

en individuos capaces de transformarse y transformar su entorno social, siendo respetuosos de las creencias y tradiciones bajo las cuales se desenvuelve nuestro mundo.

2. Esfuerzo y trabajo. El valor que se confiere a estos elementos tiene implicaciones altamente positivas. Entendidos como parte de una cultura donde se recompensa la tenacidad y las tareas ejecutadas, nuestros egresados contarán con la disciplina necesaria para cumplir con los compromisos que les sean asignados.
3. Autocompromiso. No sólo con valores y trabajo seremos capaces de cumplir con las tareas que se nos demande en el ámbito laboral, es necesario contar con elementos que afirmen en nosotros mismos la convicción de lograr nuestro mayor esfuerzo para cumplir con los deberes y obligaciones a que nos hayamos comprometido.
4. Conciencia social. Una sociedad que desee transformarse tendrá que recurrir a sus mejores elementos, mismos que tendrán las capacidades para resolver los grandes problemas nacionales, pero ello será posible solamente si nuestros ciudadanos, egresados de nuestra Institución, son capaces de comprometerse con la sociedad y con los sectores menos favorecidos a través de proporcionar sus conocimientos y habilidades al servicio del bien común.

Creencias

1. Creemos en el hombre y la mujer como personas individuales en su capacidad para lograr y alcanzar metas cada vez más altas
2. Creemos que el trabajo es una misión personal de un valor superior que enaltece y es motivo de orgullo al que lo realiza.
3. Aceptamos las diferencias individuales y luchamos por conseguir una posición en la vida con una tranquilidad y paz interiores, que propicien el encuentro con uno mismo y con el ser supremo.
4. Afirmamos que la capacidad y el desarrollo personal son elementos básicos en la contracción de nuestra vida y carrera.
5. Consideramos que el establecimiento de metas cada vez más altas pero alcanzables y la energía personal son factores inseparables en el lugar del éxito.
6. El tomar conciencia de la realidad, de nuestro rol personal y de nuestras fuerzas y debilidades, es vital para conseguir la excelencia.
7. Reconocemos que el éxito se construye y vive día a día y en la planeación del trabajo y la buena administración del tiempo encontramos aliados que facilitan su obtención.
8. Estamos convencidos de que es la parte medular de nuestra existencia el ver, entrevistar, atender, servir y satisfacer a nuestros clientes.
9. Encontramos diversión y placer en nuestro trabajo, conllevándonos a la autorrealización y plena satisfacción de vida.

6.1.2 Historia

UNIMEX surge de la idea de contribuir en el crecimiento del país a través del desarrollo y capacitación de su gente. Fue entonces cuando UNIMEX puso todo su empeño en cubrir las necesidades que los jóvenes manifestaban para continuar sus estudios, ya que las universidades públicas tenían una matrícula saturada y las Universidades privadas tenían costos muy elevados e inaccesibles; esto los llevó a concretar una nueva oportunidad escolar, que a pesar de su costo accesible no escatima en la excelencia educativa que se ofrece.

En Agosto de 1991, inicia clases el Plantel de Izcalli, en el cual se implementó el nivel Medio Superior y Profesional. El plantel abre sus puertas ofreciendo las Licenciaturas en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Derecho y Sistemas Computacionales.

En 1994 abre su segundo Plantel, ubicado en Satélite, el cual confirma su popularidad como institución confiable y de bajos costos para la sociedad.

En 1995 inició operaciones el tercer Plantel, ahora en Polanco, donde se implementan un mayor número de carreras profesionales.

En 1997 se inician operaciones en el Plantel de Veracruz, siendo la primera Universidad de Negocios del Golfo de México.

6.2 Situación actual

El coordinador de licenciatura es un puesto clave para UNIMEX, ya que representa el vínculo entre la institución, los docentes y los alumnos. En muchos casos, es el intermediario entre los alumnos y los docentes para mantener un adecuado clima académico; en otros, es el supervisor del nivel de calidad establecido por la institución para los docentes.

Por otro lado, el coordinador de licenciatura tiene una relación directa con diversas áreas de la institución:

- Prefectura
- Coordinación Académica
- Servicios escolares
- Sistemas
- Dirección de plantel

Así, la posición de coordinador de licenciatura es crítica para ofrecer un adecuado nivel de servicio a los alumnos, mantener el nivel de calidad educativa y conciliar los diferentes intereses de cada parte.

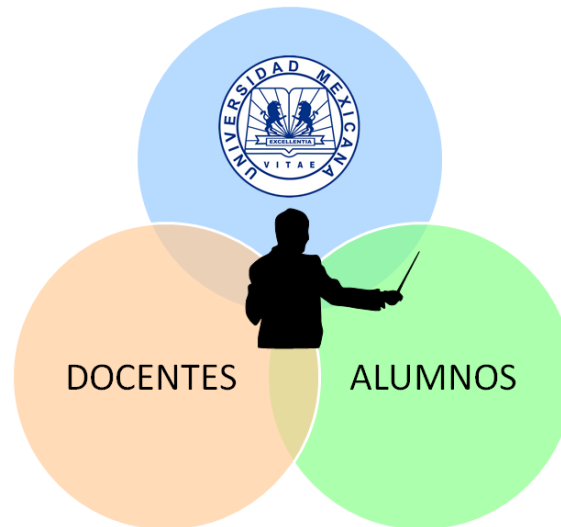


Figura 6.1 La figura del coordinador de licenciatura

En los últimos años el personal en este puesto ha confrontado el aumento sostenido de una matrícula cada vez más exigente. Con crecimientos del 12% promedio anual en su matrícula, la operación diaria hace cada vez más evidente las carencias en aptitudes y actitudes de la mayoría de los colaboradores que conforman este grupo.

Bajo el modelo tradicional no se han podido obtener un grupo estable que permita planear mejoras académicas y de servicio. Con un índice de rotación del 45%, la institución se ha encontrado con problemas falta de motivación, cotos de poder, corrupción y mala actitud servicio. El número de quejas se eleva al 6.41% de la matrícula (promedio anual por plantel), lo que definitivamente tendría afectaciones a la imagen y crecimiento de la institución a mediano plazo.

6.3 Centro de formación de coordinadores de licenciatura

UNIMEX, en respuesta a la necesidad de mejorar el desempeño de la función, ha desarrollado el Centro de Formación de Coordinadores de Licenciatura con el objeto de establecer una fuente de Capital Humano para incrementar el desempeño de este perfil crítico.

El centro de formación busca implantar la gestión basada en competencias como modelo de administración, así como proveer las herramientas necesarias para responder a la demanda cada vez más exigente de dicho puesto.

El programa contempla la implantación de un programa de desarrollo de personal que incluye desde el proceso de reclutamiento y selección, a través de pruebas psicométricas y assessment center, pasando por capacitación en el modelo de trabajo UNIMEX y sus herramientas, hasta capacitación en competencias. Este programa pretende generar profesionales que sean capaces de cumplir con las

necesidades de la organización, comprometidos con su filosofía y con las actitudes necesarias para el nivel de exigencia que el puesto requiere.

El Centro de Formación de Coordinadores de Licenciatura de UNIMEX cuenta con un programa que contempla cuatro fases:

1. Reclutamiento y selección de los candidatos
2. Capacitación en el modelo UNIMEX
3. Capacitación en habilidades profesionales
4. Capacitación en Herramientas UNIMEX

6.3.1 Definición del profesiograma basado en competencias

Como muchas instituciones de educación superior en México, en UNIMEX el profesiograma del coordinador de licenciatura tenía carencias en cuanto a la definición de las competencias adecuadas para el desempeño exitoso de la actividad, por lo cual hubo que desarrollar un perfil completamente nuevo para poder establecer una base de competencias mínimas.

Se procedió a realizar la definición del perfil basado en el análisis funcional sobre las responsabilidades del puesto, a saber:

1. Atender a alumnos solucionando sus dudas o problemas (incluye trámite de corrección de calificaciones).
 - a. Recibir a alumnos y o padres de familia
 - b. Registrar la visita en una bitácora de los casos más relevantes, como aquellos que puedan convertirse en algún problema, señalando la duda o el conflicto y la posible solución
 - c. Canalizar la solicitud al área correspondiente e informar a las instancias necesarias
 - d. Seguimiento.
2. Hacer rondines diarios por sus grupos supervisando las clases.
 - a. Verificar que se impartan clases, haciendo un rondín integral en cada turno y de ser necesario “abrir puerta” y preguntar
 - b. Registrar incidencias e identificar alguna posible situación de conflicto en los grupos, corredores, áreas libres, etc.
 - c. Dar seguimiento y tomar las acciones necesarias para corregir y evitar una reincidencia.
 - d. Aprovechar los recorridos por las instalaciones para platicar con alumnos y maestros, conocerlos, identificar problemas e inquietudes que le transmitan y reportarlo a la Coordinación Académica
3. Visitar los grupos indicados por la coordinación académica al menos una vez por semana.
 - a. Calendarizar las visitas a grupos

- b. Planear los temas a tratar con los grupos, revisar uso y avance del “libro de aprendizaje”
 - c. Verificar el cumplimiento del contenido programático
 - d. Registrar la visita
 - e. Canalizar las necesidades del grupo
 - f. Encargarse que la información llegue a los responsables correspondientes en tiempo y forma
 - g. Seguimiento.
4. Atender y controlar a los docentes en:
- a. Asistencia y puntualidad.
 - i. Revisión de los reportes semanales de asistencia e incidencias
 - ii. Retroalimentación y seguimiento a los Docentes verificando que se cumpla con el horario.
 - b. Forma de dar las clases.
 - i. Revisar la clase
 - ii. Retroalimentar al docente generando acuerdos de mejora
 - iii. Seguimiento y evaluación de los acuerdos comprometidos
 - c. Forma de ejecutar evaluaciones parciales.
 - i. Uso de la Guía de Evaluación
 - ii. Supervisar las evidencias de evaluación continua aleatoriamente
 - iii. Asegurar que la comunicación de calificaciones se realice de acuerdo a lo estipulado en las semanas de evaluación
 - d. Seguimiento a captura calificaciones
 - i. Hacer presión para que capturen los que faltan
 - e. Solución de problemas a docentes.
 - i. Recibir a docentes
 - ii. Registrar la visita en una bitácora, señalando la duda o el problema y la posible solución
 - iii. Canalizar la solicitud al área correspondiente e informar a las instancias necesarias
 - iv. Seguimiento
5. Consultar la información emitida por el sistema y el Reporte “Concentrado de Calificaciones” por grupo, para detectar alumnos irregulares y apoyarlos con objeto de disminuir la deserción.
- a. Identificar la situación académica del alumno de acuerdo con el reglamento
 - b. Notificar al alumno su situación académica escolar y señalarle a qué área debe acudir
 - c. Seguimiento
 - d. Promover exámenes extraordinarios y recursamiento para regularizar su situación económica
6. Ayudar a la coordinación académica en la elaboración y edición de horarios, así como en la conformación de la Planta Docente (nunca hacerlos).

- a. Emitir su opinión a la coordinación académica respecto pertinencia de docentes en determinados grupos o materias
 - b. Negociación con docentes sobre la Elección de Horario y Materias Difíciles
 - c. Participar en la búsqueda de nuevos docentes
 - d. Entrevistar y observar clases muestra; así como emitir su opinión para la contratación
7. Apoyo a otros coordinadores de licenciatura.
- a. Siempre que se requiera, por inasistencia o exceso de trabajo, apoyar a otros coordinadores de licenciatura
 - b. Conocer y estar pendiente de los horarios de los otros coordinadores para poderlos asistir en caso de ausencia.
8. Realizar visitas a grupo para observación de la clase.
- a. Verificar el cumplimiento del contenido del avance programático, mediante el cuestionamiento a alumnos, revisión aleatoria del libro de aprendizaje, tareas, apuntes, entre otros
 - b. Asegurar la recolección de los avances programáticos al 100% bien elaborados
 - c. En caso de incumplimiento recolectar evidencias, retroalimentar al profesor y dar seguimiento.
9. Observar constantemente el rendimiento académico de sus grupos observando aumentos en los índices de reprobación, analizando el problema e implantar soluciones para reducir dichos.
- a. Revisar el desempeño académico de los grupos buscando aumentos en los índices de reprobación
 - b. Determinar las causas e informar al Coordinador Académico
 - c. Establecer estrategias para disminuir los índices de reprobación

Asimismo, todas estas actividades se encuentran distribuidas a lo largo de cada cuatrimestre, de forma tal que se puede establecer un calendario. La siguiente tabla muestra un resumen de dicho calendario:

SEMANAS																	Actividades
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
																	Atención a padres, alumnos, docentes
																	Bienvenida a grupos
																	Recolección de avance programático
																	Cumplimiento de avance programático
																	Observaciones a clase
																	Visitas a grupo
																	Alumnos que adeudan documentos
																	Reclutamiento de docentes
																	Seguimiento a alumnos irregulares
																	Uso de listas y evaluación continua
																	Proceso de exámenes finales
																	Preparación exámenes extraordinarios
																	Exámenes extraordinarios
																	Corrección de calificaciones y faltas
																	Análisis de concentrados de calificaciones
																	Auditoría de listas de asistencia
																	Negociación de materias con docentes
																	Entrega de horarios a docentes
																	Charlas de café

A través del análisis funcional se definieron un conjunto de competencias organizacionales, transferibles y técnicas, así como las actitudes que debería cubrir el profesiograma del coordinador de licenciatura.

Se desarrolló una hoja de cálculo en la que diferentes funcionarios de la institución participaron identificando las competencias que a su criterio eran las más importantes para desempeñar el puesto de coordinador de licenciatura.

Asimismo, se estableció una calificación para cada competencia de acuerdo a una escala de 1 a 10. Esta escala determinará la calificación mínima que deberá tener cada competencia para el puesto de coordinador de licenciatura, lo que será la base para su programa de capacitación.

La siguiente tabla muestra las competencias definidas para el profesiograma:

COMPETENCIAS SELECCIONADAS			Aceptable			
No.	Competencia Organizacional	Proporción	7	8	9	10
CO1	Calidad en el trabajo	27.27%			■	
CO2	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	36.36%	■			
CO6	Liderar a través de la misión, visión y valores	18.18%			■	
CO10	Servicio al Cliente	18.18%		■		
No.	Competencia Transferible	Proporción				
CG1	Administración del Tiempo	23.08%		■		
CG3	Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	19.23%		■		
CG4	Asumir responsabilidades	19.23%			■	
CG8	Comunicación Oral y Escrita	15.38%			■	
CG10	Identificar, plantear y resolver problemas	23.08%			■	
No.	Competencia Técnica	Proporción				
CT1	Abstracción, análisis y síntesis de información	22.22%		■		
CT3	Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)	22.22%	■			
CT19	Manejo de conflictos	22.22%			■	
CT24	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientemente	33.33%			■	
No.	Actitudes	Proporción				
AC4	Compromiso	26.09%		■		
AC11	Impacto	13.04%			■	
AC13	Meticulosidad	30.43%			■	
AC15	Tenacidad	17.39%			■	
AC17	Tolerancia al estrés	13.04%			■	

Anexo a este documento se muestra la hoja de cálculo usada para la definición de las competencias del puesto (anexo 1, perfil de competencias), así como la definición del profesiograma (anexo 2, profesiograma del coordinador de licenciatura) y el procedimiento de reclutamiento y selección de candidatos (anexo 3, procedimiento de reclutamiento y selección de candidatos).

6.3.2 Establecimiento de indicadores de desempeño

Para poder medir el desempeño de cada una de las actividades del puesto, y por consecuencia el dominio de las competencias, se hace necesario establecer indicadores con los que periódicamente se calificará su efectividad. Por supuesto, no todas las actividades tienen la misma importancia; de manera que también se definieron valores ponderados para cada una de ellas. Así, por ejemplo, las visitas a grupo y las observaciones a clase son las actividades de mayor relevancia, comparadas con los rondines, que tienen menor peso en la calificación de desempeño del coordinador de licenciatura.

La siguiente tabla muestra los resultados de la definición de los parámetros de desempeño con el cual será medida la eficacia de la capacitación basada en competencias:

No.	Responsabilidades	Indicador	Herramienta de medición	% de importancia
1	Atender a alumnos	Calificación de la evaluación	Forma de evaluación de servicio	10%
2	Rondines	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de rondines firmado por Coordinador Académico	5%
3	Visitas a grupos	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de visitas firmada por el profesor	20%
4	Atención y control de docentes	Calificación de la evaluación	Forma de evaluación de servicio	10%
5	Apoyo a alumnos irregulares	alumnos regularizados/alumnos irregulares	Reporte de calificaciones por grupo	10%
6	Apoyo a la coordinación académica	No. Días después de fecha límite	Fecha limite	5%
7	Apoyo a otros coordinadores de licenciatura	Calificación de la encuesta a coordinadores	Encuesta de evaluación	5%
8	Observaciones a clases	Reportes firmados/Total de grupos	Reporte de evaluación académica firmada por el docente	20%
9	Supervisión del aprovechamiento académico	índice de reprobación	Estadísticas de aprovechamiento por grupo y carrera	15%
				100%

6.4 Grupos de control y experimental

El grupo experimental, sobre el cual se establecería el nuevo modelo de gestión por competencias surge del proceso de reclutamiento y selección por competencias del Centro de Formación de Coordinadores de Licenciatura. De un total de 94 reclutados fueron seleccionados 30 participantes, cuya decisión que quedó en manos de la institución.

Así, para poder observar y validar las mejoras en el desempeño, la productividad y la competitividad, era necesario establecer una forma de comparar al nuevo personal seleccionado.

El grupo de control estaría definido por todos aquellos coordinadores de licenciatura ya contratados (un total de 21), bajo los procesos tradicionales, con los que se compararía el desempeño contra los contratados a través del Centro de Formación de Coordinadores de Licenciatura.

Este grupo de control continuaría con sus actividades regulares y estaría al margen de la gestión por competencias. Si bien, esto supondría una desventaja a este grupo contra los contratados bajo el nuevo modelo (grupo experimental), la Dirección General aceptó las condiciones con el único objetivo de poder establecer si el nuevo modelo realmente proporcionaría una diferencia en el desempeño del personal.

6.5 Reclutamiento y selección de los candidatos

Objetivo

Desarrollar un proceso metodológico para la selección de candidatos al Centro de Formación, a partir de un perfil de candidato basado en competencias.

Beneficios

Cuando se sistematiza el proceso de selección, es posible, con un entrenamiento mínimo preparar personal para que pueda realizar esta actividad, disminuyendo considerablemente elementos de subjetividad de criterios; dando parámetros genéricos aplicables a todos los candidatos a seleccionar.

Este proceso podrá emplearse también para otros requerimientos de personal en el área de Recursos Humanos.

Cada dos meses se inició con un proceso de reclutamiento de candidatos, que fueron ser seleccionados cuidadosamente para cumplir con los requerimientos mínimos de aptitudes y actitudes para entrar al programa de entrenamiento.

El proceso de selección se realizó en cuatro etapas:

- A. Recepción y validado de currículos
- B. Elaboración de pruebas psicométricas
- C. Entrevista de selección
- D. Assessment Center

En primera instancia se elaboró el profesiograma, basado en competencias, que debe reunir el candidato, mismo que será la base para las actividades permanentes de reclutamiento y selección. El profesiograma contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción y experiencia, así como las aptitudes y actitudes requeridas.

Se estableció una metodología que permite calificar de manera objetiva los diferentes factores de validación de los candidatos, de acuerdo con la siguiente ponderación:

Factor	Peso
Currículo	15%
Pruebas psicométricas	20%
Entrevista	25%
Assessment Center	40%
TOTAL	100%

A través de una matriz de selección se califican los factores de validación dando mayor objetividad al proceso de selección de los candidatos. Se proporcionaron al

personal de recursos humanos las herramientas y las guías para las entrevistas de selección de los candidatos.

6.4.1 Assessment center

El Assessment Center es la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática, para obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto. Permite observar conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrenta en el ambiente laboral, lo cual nos da un mayor grado confianza en la selección de candidatos.

Para poder aplicar el Assessment Center, es indispensable cubrir los siguientes requisitos:

- ❖ Conocer las dimensiones que requiere el puesto
- ❖ Determinar los ejercicios o simulaciones que midan las competencias establecidas
- ❖ Entrenar a los observadores
- ❖ Elaborar los reportes en base a lo requerido por el puesto

Esta metodología establece condiciones que simulan el ambiente laboral a partir de ejercicios, individuales o grupales, dependiendo de lo que se requiera evaluar. La duración del Assessment Center será de dos días y constará de dos ejercicios, en este caso:

- ❖ Bandeja de entrada (charola de correspondencia)
- ❖ Asignación de recursos (Solución de problemas, negociación)

Habrà un coordinador responsable del desarrollo del programa y la confección de las guías para los observadores que participarán del proceso. Al inicio de la jornada se realizará la presentación de los observadores y del coordinador. Se les comunicarán a los candidatos las actividades que se desarrollarán, sus etapas y el tiempo estimado de realización. Luego se iniciarán los ejercicios.

Al enfrentar a los sujetos a situaciones nuevas y similares a las que se presentan en un puesto de trabajo, podemos observar el nivel de desarrollo que presentan sus habilidades, con lo cual se obtiene información sobre competencias, tales como:

- ❖ Forma de concebir los problemas
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Planeación e implementación de formas de trabajo
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Motivación
- ❖ Comunicación
- ❖ Trato hacia el cliente

- ❖ Efectividad
- ❖ Rendimiento bajo presión
- ❖ Negociación

Objetivo

Lo que busca esta metodología es la medición cuantitativa y cualitativa de los niveles de dominio de las competencias que cada persona posee comparados contra los requerimientos del perfil esperado.

Beneficios

Con los resultados de estas evaluaciones, puede conocerse con mayor exactitud las áreas de oportunidad de cada candidato y en qué medida cumplen con el profesiograma buscado, reduciendo en gran medida el grado de subjetividad en la calificación del candidato.

Metodología

- ❖ **Definición.** Con base en el profesiograma, basado en competencias, se definen los componentes principales a evaluar.
- ❖ **Desarrollo.** Se desarrollan las plataformas de ejercicios acordes a estas competencias. Se habilita al menos a tres observadores, a fin de que dominen las competencias determinadas y se den a la tarea de consensuar los resultados de cada candidato.
- ❖ **Análisis.** Se obtienen resultados individuales y se entregan de manera global a la Dirección; e individual a los candidatos a través de un reporte.

6.6 Plan de capacitación

Basados en el profesiograma y los requerimientos de UNIMEX, se establecieron tres programas de capacitación para el coordinador de licenciaturas:

- Capacitación en el modelo UNIMEX
- Capacitación en la herramientas de UNIMEX
- Capacitación para el desarrollo de competencias

6.6.1 Capacitación en el modelo UNIMEX

Modelo educativo se define como el conjunto de filosofías basadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje con relación al rol de la institución, el docente y el alumno, con el enfoque de los contenidos, estrategias y metodologías de enseñanza y aprendizaje, uso de recursos, tecnologías etc., para lograr que los alumnos adquieran la formación que necesitan.

Asimismo, los modelos educativos deben incluir modalidades educativas, que es la forma en que se proporcionará el conocimiento a los alumnos. Básicamente existen tres tipos:

- El Sistema Universidad Abierta (SUA).
- Semiescolarizado (mixto).
- Escolarizado.

La institución académica tiene la libertad de tomar estas modalidades educativas, estructuradas en planes y programas de estudio, y establecer los métodos que considere más adecuados para impartirlos. Toda esa estructura definida detrás de la modalidad educativa constituye un MODELO educativo. El modelo está organizado de tal manera que facilita la movilidad entre turnos y modalidades.

El modelo educativo pone al estudiante en el centro de la atención del proceso académico, considerándolo como un individuo que construye su propio conocimiento, con el apoyo y la guía de los docentes. Deja de lado la concepción tradicional del estudiante como simple receptor de conocimientos y de información

La base del modelo educativo UNIMEX son los principios del saber declarados por la UNESCO:

1. Aprender a aprender, desarrollando su capacidad para adquirir conocimientos.
2. Aprender a hacer, para aplicar los conocimientos en la vida real.
3. Aprender a ser, para que sea un buen ser humano.
4. Aprender a desarrollarse, con objeto de permanecer actualizado el resto de su vida.

El modelo educativo UNIMEX representa la filosofía en base a la cual se estructura académica y administrativamente, por lo cual los coordinadores académicos deben entender, dominar y promover entre sus colaboradores, docentes y alumnos.

6.6.2 Capacitación en herramientas UNIMEX

UNIMEX cuenta con una serie de normas, políticas, procedimientos y sistemas para el desempeño adecuado de las funciones del personal que atiende a los alumnos. La disciplina en el uso de estas herramientas es estricta, por lo que el coordinador de licenciatura deberá dominarlas completamente.

Lo que distingue el modo de trabajo de UNIMEX es la aplicación estricta de las políticas, así como un profundo respeto a los límites de autoridad; lo cual requiere colaboradores que sean capaces de moverse bajo esas condiciones.

Por otro lado, UNIMEX cuenta con un sistema de registro y control, conocido como MILENIO, con el cual se tiene acceso a la información académica de los alumnos.

Los coordinadores de licenciatura deben ser capaces de recolectar y analizar la información para:

- Calificar el desempeño de los docentes y buscar mejoras continuas.
- Calificar el desempeño académico de los grupos que coordina con el objetivo de elevar su nivel.
- Apoyar a alumnos irregulares.
- Resolver problemas administrativos asociados con las calificaciones de los alumnos.

6.6.3 Capacitación en competencias del puesto

Los cursos de capacitación basados en competencias se establecen considerando los requerimientos específicos de las competencias y la actividad que desempeñan. Los resultados de esa evaluación se presentan en el anexo 4 “Diseño del programa de capacitación”.

Basado en la filosofía de UNIMEX, así como los requerimientos de competencias del profesiograma, el programa de capacitación (no limitativo) desarrolla los siguientes temas:

Tema	Duración (Hrs.)
Módulo 1	
La coordinación de licenciatura	4
Temas de micro enseñanza	4
Observación docente	4
Módulo 2	
Liderazgo	4
Estrés laboral	4
Evaluación docente	4
Selección de personal docente	4
Módulo 3	
Análisis académico	4
Manejo de quejas y conflictos	4
Administración de control de tareas	4

Objetivo

Estandarizar e institucionalizar la información de los candidatos a Coordinador de Licenciatura inculcando la filosofía de la organización y conceptos mínimos de trabajo para ser productivos en el puesto.

Beneficios

Con este taller se garantizará que los candidatos completen el bagaje de conocimientos necesarios para mantener un nivel de desempeño adecuado para la actividad que realizarán.

6.7 Recolección de datos y análisis de información

El proyecto lleva un año y siete meses en funcionamiento, liberando hasta la fecha 15 generaciones, que se detallan en el anexo 5 “Resumen general de centro de formación de coordinadores de licenciatura”. Hasta hoy han sido contratadas 26 personas como coordinadores de licenciatura: diez de ellas en el plantel Polanco, ocho en Izcalli, cinco en Satélite y tres en Veracruz.

Cabe aclarar que como resultado del proceso de reclutamiento fueron contratadas otras cuatro personas en diferentes puestos en la organización (cuyo desempeño ha sido sobresaliente), pero que no han sido consideradas en este análisis.

6.7.1 Recolección de datos

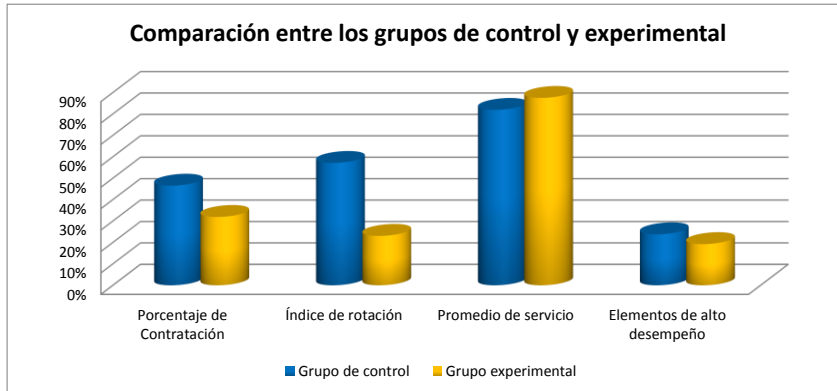
Haciendo un “corte de caja” al día de hoy, podemos obtener datos importantes del desarrollo del proyecto. Estos datos han sido recabados de registros del departamento de recursos humanos, a través de entrevistas con los responsables del proyecto, así como de jefes y colaboradores, y reportes de desempeño del personal.

A partir de esta recolección, se pueden señalar los siguientes datos generales:

Descripción	Resultado
Número total de personas reclutadas	94
Número total de candidatos contratados	30
Candidatos contratados para el grupo experimental	26
Candidatos contratados en otro puesto	4
Porcentaje de quejas antes del proyecto	6.41%
Porcentaje de quejas después del proyecto	5.98%

Asimismo, con la información obtenida se pueden hacer las siguientes comparaciones:

Descripción	Grupo de control	Grupo experimental
Tamaño del grupo	21	26
Porcentaje de Contratación	46.52%	31.91%
Bajas de personal	12	6
Índice de rotación	57.14%	23.07%
Promedio de servicio	8.19	8.75
Elementos de alto desempeño	5 (de 21)	5 (de 26)
Costo de selección	\$450.00	\$670.00



6.7.1 Análisis de información

Un primer análisis tiene que ver con la reducción en cuanto al porcentaje de selección del modelo anterior (46.52%) contra el nuevo modelo basado en competencias (31.91%). Debido a los filtros del proceso de selección se ha reducido el número de candidatos y al mismo tiempo, al parecer, el índice de rotación de personal. Esto hace pensar que los candidatos actuales cumplen más con el profesiograma que bajo el proceso de selección tradicional.

De la lista de todos los candidatos reclutados (94), se pueden observar que hay un 21% (20 candidatos) que no reunieron las calificaciones mínimas para estar en el proceso. Investigando más a fondo, se descubrió que debido a la presión por conseguir candidatos, los reclutadores aceptaban personas que no reunían los todos requisitos, ya sea por el perfil o por las pruebas psicométricas. Esto simplemente se detectaba en el Assessment Center. Se observó que en varios procesos se omitieron algunos procedimientos, marcados en el anexo 3 “procedimiento de reclutamiento y selección de candidatos”, por lo que el resultado de la selección se veía afectado. De hecho, hubo dos grupos de candidatos en donde las calificaciones eran tan bajas que no ameritaba contratar a uno solo de ellos.

Es importante mencionar que al día de hoy, el 57.14% de las personas del grupo de control ya no continúan en la organización, de las cuales la mayoría de ellas fueron dispuestas por bajo desempeño, cotos de poder y en casos específicos por problemas asociados con corrupción, es decir, venta de exámenes finales. Esto contrasta con el porcentaje de rotación del grupo experimental, que representa sólo el 23.07% del personal contratado.

Otro análisis surge de las personas del grupo experimental que dejaron la institución, por diferentes razones (no aparecen los nombres originales a solicitud de la institución):

Nombre	Plantel	PROM.	Razón de retiro
1. Candidato 4	POL	8.46	Renuncia (estrés)
2. Candidato 15	POL	4.04	Liquidación (ineficiencia)
3. Candidato 19	IZC	7.04	Liquidación (ineficiencia)
4. Candidato 25	POL	8.02	Liquidación (relaciones interpersonales)
5. Candidato 27	POL	7.92	Renuncia (estrés)
6. Candidato 76	IZC	8.45	Renuncia (inadaptación)

Dos de las personas (40%) renunciaron por cuestiones relacionadas con el estrés (dicho en su entrevista de salida), lo que hace pensar que se deben ajustar los parámetros para detectar la competencia de tolerancia al estrés. Cabe aclarar que el **Candidato 4** fue reclutado de la primera generación cuando aún no se tenía un criterio de calificación estandarizado (que ocurrió hasta la cuarta generación), por lo cual y revisando el video de su actuación en el assessment center podemos decir que bajo el actual criterio tal vez no hubiera tenido calificación aprobatoria.

Los **Candidatos 25 y 76**, si bien tuvieron calificaciones aprobatorias para ser contratados, enfrentaron problemas serios de actitud en el trato con compañeros y jefes. Esto implica revisar minuciosamente y seleccionar las pruebas psicométricas necesarias para detectar estas actitudes y evitarlas.

Otro dato interesante es que cuatro de las seis personas que ya no están laborando en UNIMEX estaban prestando servicios en el plantel Polanco. No se puede hacer ninguna apreciación dado que Polanco ha sido el que mayor número de candidatos ha contratado. Sin embargo, queda como motivo de análisis ver si existe alguna relación con cuestiones asociadas al liderazgo del coordinador académico (a quien reportan los coordinadores de licenciatura), lo cual implicaría trabajar con los líderes y otros puestos con los que existe dependencia.

Un caso particular es el que corresponde a **Candidato 15**, que si bien tuvo calificaciones no aprobatorias se decidió que se contratara ya que se le observó “potencial” para desarrollo futuro. Así, el proceso demostró que la persona no tenía las competencias necesarias, confirmando que la “intuición” (base del proceso de reclutamiento tradicional) debe quedar supeditada a evaluación de competencias.

Otro caso es el del **Candidato 19**, perteneciente al grupo experimental y quien fuera dado de baja por ineficiencia, de quien también se dice que tenía alguna complicidad en la venta de exámenes finales a los alumnos, sin que se llegara a comprobar. Esto nos obliga a seleccionar pruebas psicométricas que puedan detectar situaciones potenciales de este tipo (confianza y honestidad).

Por lo que se refiere a la calificación de servicio, se puede notar una diferencia del grupo experimental (8.75) con respecto del grupo de control (8.19). Estos promedios sólo toman en cuenta las calificaciones del personal activo de ambos grupos y no las bajas. Esto supone una mejora en el desempeño, así como del nivel de servicio que se está proporcionando, si bien el número de quejas no ha disminuido considerablemente (de 6.41% del total de la matrícula promedio anual

por plantel, a 5.98%). Desafortunadamente no se cuentan con registros de quejas por coordinador de licenciatura, lo que imposibilita medirlas a nivel individual y grupal.

Se ha observado una baja en la motivación en los planteles de Polanco e Izcalli. Sin un análisis de clima laboral, contando únicamente con los comentarios del responsable del proyecto, pareciera que puede deberse a dos factores: la carga de trabajo y el estilo de liderazgo. Lo cierto es que esto ha afectado la iniciativa de una parte importante del grupo experimental en estos planteles.

Cabe mencionar que las condiciones de trabajo en cada plantel son diferentes. Mientras que en los planteles de Satélite y Veracruz, la interacción con los jefes es más cercana, en el plantel Polanco es más bien distante y nula en el plantel Izcalli. Asimismo, mientras que en los planteles de Izcalli y Veracruz el área de trabajo es amplia, en los planteles de Polanco y Satélite es reducida.

Un análisis que no se debe dejar de lado es la comparación entre los mejores elementos de cada grupo. Como se puede observar en la siguiente tabla, los mejores elementos del grupo experimental rivalizan en desempeño con los mejores elementos del grupo de control, tomando en cuenta que la experiencia de estos últimos supera por al menos cinco años a cualquiera del grupo experimental.

GRUPO EXPERIMENTAL				GRUPO DE CONTROL			
Nombre	Plantel	Antigüedad	Eval.	Nombre	Plantel	Antigüedad	Eval.
Candidato 34	Veracruz	9 meses	9.55	Control 1	Satélite	10 años	9.65
Candidato 17	Polanco	1.3 años	9.50	Control 9	Veracruz	5 años	9.52
Candidato 68	Polanco	11 meses	9.33	Control 3	Izcalli	9 años	9.38
Candidato 77	Satélite	6 meses	9.29	Control 6	Izcalli	7 años	9.25
Candidato 52	Polanco	8 meses	9.22	Control 4	Veracruz	8 años	9.22

Se debe mencionar que al día de hoy aún no se ha proporcionado al grupo experimental toda la formación de acuerdo al plan de capacitación definido. Esto supone que cuando finalice el entrenamiento del grupo experimental, deberá mejorar su desempeño en general.

Un tema importante tiene que ver con la inversión realizada para el proyecto, que es el punto más crítico del análisis. Los costos de diseño, implantación, sistematización y seguimiento ascendieron a \$141,900.00 pesos, lo que representa un costo de \$4,731.00 por el reclutamiento y selección de cada uno de los candidatos contratados en el proyecto (30 en total), incluyendo las bajas, contra un costo aproximado de \$450.00 bajo el modelo tradicional; esto sin contar la inversión de tiempo y esfuerzo del personal a cargo del proyecto.

Por supuesto, una vez sistematizado el proceso este costo se reduciría a \$670.00 por candidato seleccionado, lo que en realidad representaría un incremento del 48% en el reclutamiento y selección (incremento debido a la ejecución del assessment center), a favor de una reducción del 47% en la rotación de personal (de 57.14% a 23.07%), un incremento de 0.56 puntos en la calidad del servicio y un 0.43% de reducción de quejas (aproximadamente 21 quejas menos).

Conclusiones

Considerando los costos y duración del proyecto, queda claro que se requiere el apoyo incondicional de la dirección general para poder llegar al punto de tener información suficiente para el análisis. En muchas organizaciones la búsqueda de resultados a corto plazo hubiera terminado el proyecto antes de alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante de recalcar que los costos iniciales del proyecto en consultoría externa, así como la dedicación de personal para implantación de proyecto, hubieran hecho prohibitivo el desarrollo de este modelo en una PYME. Sin embargo, la información obtenida y las herramientas desarrolladas permitirán procesos de implantación más accesibles para este tipo de organizaciones.

Un reto que hubo que enfrentar continuamente fue la resistencia al cambio en diferentes niveles de la organización, desde personal operativo hasta algunos directivos, incluyendo personal de Recursos Humanos. Hubo ocasiones que se dejaron de ejecutar los procedimientos, simplemente porque no se estaba de acuerdo en la manera de hacerlo, o porque implicaba mayor dedicación de tiempo y esfuerzo. Esta falta de compromiso es la razón del fracaso de muchos proyectos, debido a búsqueda de la profecía “autocumplida” que justificara su resistencia al cambio. Se ratifica entonces la necesidad de conseguir el acuerdo de todas las partes involucradas para obtener resultados verdaderamente objetivos que permitan validar o no la utilidad de implantar nuevos modelos y procesos. Esta ceguera se puede tipificar, a juicio personal, en el listado de causas de la poca competitividad de las organizaciones en México.

Un factor importante de considerar en los resultados del proyecto fue la influencia que ejerció el entorno en el grupo experimental, particularmente las relaciones con jefes y otras áreas de trabajo. Hubo que cambiar procedimientos y ajustar canales de comunicación para destrabar algunas situaciones que impedían el funcionamiento adecuado del grupo experimental. Por ejemplo, con el grupo de control, los jefes estaban acostumbrados a limitar la toma de decisiones debido a la “poca” confianza en su capacidad (lo que es paradójico, dado que ellos habían participado en las entrevistas de selección); este comportamiento cauteloso se hacía natural para el nuevo grupo de trabajo, lo que posteriormente fue puntualizado en las entrevistas de análisis con dichos jefes.

Así, entonces, es importante trabajar no sólo en la implantación del proyecto sino, al mismo tiempo, observar las interacciones para erradicar vicios y malas prácticas en función de obtener mejores resultados.

En lo que respecta a la metodología, se hace imperativo considerarla como un proceso de mejora continua, ya que durante su aplicación se dieron casos de “falsos positivos” que obligaron a ajustar las pruebas psicométricas para evitar contratar personal que finalmente no tuviera el rendimiento adecuado, como fue el

caso de la tolerancia al estrés y deshonestidad. En ese mismo sentido, también hubo que considerar incluir en las pruebas psicométricas algunos otros factores, específicamente en la detección de actitudes conflictivas en las relaciones interpersonales.

La conclusión anterior nos obliga a mantener una observación constante de los criterios de selección de personal, ya que no se descarta que en el procedimiento hubiera “falsos negativos” que les cerraran las puertas a candidatos adecuados para el puesto.

La diferencia en costos del nuevo proceso de selección de personal basado en competencias se debe principalmente a la ejecución del assessment center, que si bien pudiera omitirse, éste ha demostrado ser muy eficaz para los resultados del proceso. El inconveniente durante la duración del proyecto fue que nunca se pudo tener un equipo interno estable (debido a la rotación de personal de las diferentes áreas que participaban, especialmente de recursos humanos) y hubo que recurrir continuamente a la contratación de servicios externos, incrementando su costo.

La rotación de personal en recursos humanos también fue otro reto que debe considerarse seriamente. Se cambió tres veces de equipo de trabajo, lo que retrasó varias veces el proyecto. Hubo que interrumpir varias veces el proceso y proporcionar nuevamente entrenamiento al nuevo personal que se incorporaba a la organización. Proyectos de esta naturaleza requieren mantener el “know how” para darle la continuidad adecuada, por lo que se hace necesario buscar mecanismos para transmitir los conocimientos y habilidades de manera sistemática o recurrir a esquemas informáticos como la simulación.

Dada la mayor estabilidad de permanencia del grupo experimental de coordinadores de licenciatura, se hace evidente que otras áreas se pueden beneficiar al implantar procesos similares de selección de personal, con lo que podría reducirse considerablemente la rotación de personal. Si no es posible en menos de dos dígitos, al menos que permita tener tiempo de transferir las habilidades y los conocimientos para darle continuidad a la operación. Así, el modelo se puede extender al proceso de reclutamiento y selección de otros puestos en la organización sin hacer mayores inversiones.

Un factor observado durante la duración del proyecto, fueron los cambios en el entusiasmo y motivación del grupo experimental. Los primeros meses era notorio el empuje y las diferencias en productividad con respecto del grupo de control. Sin embargo, al paso del tiempo esta motivación ha ido disminuyendo de manera que hoy la actuación de un porcentaje significativo de ellos (el 60%) se puede calificar de gris. Esto nos hace pensar que por un lado se pueden ajustar los criterios de selección de las pruebas psicométricas para buscar personal con mayor tolerancia a la frustración; pero por otro lado, también resulta importante analizar las causas de entorno que pudieran estar provocando este efecto. Como ya se mencionó, el liderazgo de los jefes puede ser la causa principal de estos cambios de comportamiento, por lo que ya se está trabajando en programas de capacitación en liderazgo y manejo de personal para ellos.

A título personal, el conjunto de resultados si bien muestran mejorías en varios rubros que eran un problema para la organización (particularmente la rotación de personal), éstas mejoras no parecen ser significativas para que justifiquen la implantación de un modelo de gestión por competencias por parte de empresarios y directivos de empresas en México. Sin embargo, lo que nos enseña este proyecto, es que ajustando los costos de implementación y aplicándolo en todos los profesiogramas de cargo relacionados, se pueden obtener avances más marcados en los resultados de la operación.

También, la rapidez en la implantación puede ser un factor importante para la obtención de resultados notorios. Después de un año, siete meses, aún no se ha terminado el proceso de capacitación por competencias, por lo que se puede decir que el grupo experimental aún no tiene todas las “armas” necesarias para llegar a mejores resultados.

También es importante acompañar a la gestión por competencias de cambios en las prácticas tradicionales, haciendo hincapié en la ejecución de mejores prácticas administrativas. Esquemas como ISO 9000, en donde se obligan cambios hacia mejores prácticas administrativas son favorables para la implantación del sistema de esta naturaleza.

Resumen de conclusiones

Conclusión	Recomendación
La gestión por competencias es un proceso de resultados a mediano plazo.	Se requiere del compromiso decidido del empresario o la dirección general.
Los costos del desarrollo de la gestión por competencias pueden ser altos para una PYME.	El estudio permitió elaborar esquemas que pueden ser generalizados y de bajo costo.
Proyectos de esta naturaleza enfrentan una fuerte resistencia al cambio.	Se requieren establecer acuerdos con las partes involucradas para facilitar su implantación.
La resistencia al cambio es un factor que incide principalmente en la competitividad de las organizaciones en México.	Es importante hacer esfuerzos de promoción interna hacia las organizaciones para aceptar los cambios.
El entorno ejerció una fuerte influencia en el comportamiento y los resultados del grupo experimental.	Cambiar a un sistema de gestión por competencias implica, además, hacer cambios en procesos, canales de comunicación y formas en las relaciones interpersonales. Se quiere de un mayor "empoderamiento".
La implantación de un sistema de gestión por competencias exige de cambios constantes a los parámetros para evitar "falsos positivos".	Se requiere del establecimiento de un proceso de mejora continua para ir ajustando los criterios conforme se detectan áreas de oportunidad.
La mayor eficacia en el proceso de selección de personal por competencias recae en el assessment center; sin embargo, al mismo tiempo lo encarece.	Este proceso requiere del desarrollo de "experiencia" hacia el interior de la organización para minimizar costos, o buscar alternativas informáticas tales como la simulación.
El sistema mostró un decremento en la rotación de personal, lo que deriva en una mejor estabilidad del grupo experimental.	Extender el esquema de reclutamiento y selección a otras áreas ayudará a estabilizarlas y a reducir los costos de implantación del sistema en general.

Conclusión	Recomendación
El sistema de gestión por competencias debe tomar en cuenta la influencia del entorno en la motivación del personal.	Además de ajustar algunos criterios del perfil de competencias se debe trabajar en programas paralelos de capacitación hacia los jefes.
Para obtener mejores resultados, la implantación de un sistema de gestión por competencias debe extenderse al mayor número de puestos en la organización (o puestos relacionados).	Ajustando costos de implantación y reutilizando los esquemas desarrollados, es posible tener mejores resultados generalizando el proceso de implantación a toda la organización.
La rapidez en la implantación de un modelo de gestión de competencias es un factor importante en la obtención de resultados notorios.	Requiere de sacrificios, pero es posible reducir el tiempo de implantación a menos de un año, para poder observar mejores resultados en periodos más cortos.
Esquemas como ISO 9000, en donde se obligan cambios hacia mejores prácticas administrativas son favorables para la implantación del sistema.	Conviene para implantar este tipo de sistemas que las organizaciones (especialmente las PYMES) hagan cambios en sus prácticas administrativas.

Fuentes de información

Bibliografía

Agudelo Mejía, Santiago, Certificación ocupacional, manual didáctico, CINTERFOR, Montevideo, 1993.

Alberici, A. y Serreri, P. Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias. Laertes, 2005

Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias. Granica, 2004.

Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Granica, 2002

Alles, Martha. Gestión por competencias. Granica, 2003.

Anderson L, Wilson S. Critical Incident Technique. En: Whetzel D L, Wheaton G R. editors. Applied measurement Methods in Industrial Psychology. Palo Alto, CA: Davies-Black, 1997; 89–105.

Araneda, D. & Calderón, C. Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, 2000

Argüelles, A. Competencia Laboral y Educación basada en normas de competencia. Limusa, 1996.

Astolfi, J.P. Aprender en la escuela. Dolmen, 1997.

Barba, Bonifacio. Universidad de Aguascalientes. Sinéctica, 1994.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. The Human Resources Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 2001

Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.

Bertrand, Oliver. Evaluación y Certificación de Calificaciones Vocacionales. IBERFOP, Madrid, 2000.

Bethell-Fox, Ch. E. Selección y contratación basadas en competencias. En: A. Mitrani, y otros. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto, 1992, 71-90.

Bloom, Benjamin S. Learning from mastery. UCLA Evaluation Comment. Los Angeles, v.1, n. 2, p. 1, 1968.

Briascos, Irma, Vergas, Fernando. Foro iberoamericano sobre educación y trabajo Cinterfor/OIT, 2001

Bruner, J.S. The process of education. Cambridge: Harvard University, 1976, ps. 8-9.

Bunk, G. P. Teaching Competence in Initial and Continuing Vocational Training in the Federal Republic of Germany, en Vocational Training European Journal, 1994, 1, pp. 8-14.

Cappelli, Peter. Are skill requirements rising? Evidence from production and clerical jobs. Industrial and Labour Relation Review, Cornell University, v. 46, n. 3, Abr. 1993.

Cappelli, Peter; Rigovsky, Nicolai. ¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo? Revista Internacional del Trabajo, Ginebra: v. 113, n. 2, ps. 233-252, 1994. Número especial: Competitividad, equidad y calificaciones.

Carney, M.; Fluitman, F.: Training and the employment problem of industrialized countries (Geneva, ILO, 1995).

Carretta, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; 1996; 57

Cheek J, OBrien B, Ballantyne A, Pincombe J. Using critical incident technique to inform aged and extended care nursing. Western Journal Nursing Research 1997; 19: 667-682.

Chruden, J. Herbert y Sherman, Arthur W.: Personnel Management. Cincinnati: South-Eastern. 1963.

Covey, Stephen R. The seven habits of highly effective people - Simon & Schuster, 1989

Cuervo García, A. El Papel de la Empresa en la Competitividad. Papeles de Distinction, Definition and Recognition, Journal of Management Studies, volumen 24, Iss. 4, 1993.

Cuesta, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones FAR, La Habana, 1997.

Cuesta Santos, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana, 1997.

Drucker, Peter. Post capitalist society. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993, p. 204.

Ducci, María Angélica, "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

Ellis, Paul. Saying it all in standards. Educational Technology and Training International, v. 29, ps. 198-205,

Fernández González, A. et. al. De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. Revista Varona Número 36-37 (Enero - Diciembre), Cuba, 2003 pp. 22-25

Finlayson, J. A.: Canadian business perspective on sectorial human resource councils. Ottawa, CSLS, 1996.

Fiore, Michael; Sabel, Charles. The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984, p. 13.

Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. Personas, desempeño y pago. Paidós, 1997

Flavell, J. H.. Speculations about the nature and development of metacognition. En F. E. Weinert y R. H. Kluwe (compiladores), Metacognition, Motivation and Understanding. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987.

Forgas Brioso, J. Diseño curricular por competencias. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Frank País, Santiago de Cuba. 2003

Forster, M., Masters, G. Portfolios: Assessment resource kit. Australian Council for Educational Research, 1996

Gallardo, José Ramón. Administración estratégica: de la visión a la ejecución. Alfaomega, 2011

Gonczy, Andrew y Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Limusa, 1996

Grados, J. A.; Beutelspacher, O. y Castro, M. A. Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Trillas-Eduforma, 2006

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana. México, 2006

Hetcher, S.- Técnicas para evaluar. Legis, 1992.

Hirata, Helena. De la polarización de las calificaciones al modelo de competencia. En: Ferreti, Celso et al. Novas tecnologias, trabalho e educação. Petrópolis: Vozes, 1994.

Hooghiemstra, T. Gestión Integrada de Recursos Humanos. 1996; 33

Kobinger, Nicole, El sistema de formación profesional y técnica por competencias desarrollado en Quebec en Competencia Laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas. CONOCER. Longman de México editores, S.A. de C.V., 1997

- L.H. Salganik, D.S. Rychen, U. Moser y J. Konstant. Proyectos sobre competencias en el contexto de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico): análisis de fundamentos teóricos y conceptuales. 1ª ed. en español, 2000
- Labarrere, A. Pensamiento: análisis y autorregulación de la actividad cognoscitiva de los alumnos. Editorial Pueblo y Educación, 1996
- Lazerson, Mark. Future Alternatives of Work Reflected in the Past: Putting-Out Production in Modena. Explorations in Economic Sociology. Russell Sage Foundation, 1993
- Lei, D.; Slocum, J. W. y Pitts, R. A. Designing Organizations for Competitive Advantage: the Power of Unlearning and Learning. Organizational Dynamics, 1999.
- Levine, Edward, Selecting a Job Analysis Approach, en: The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government, Sidney Gael, editor, 1995.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lewis, William W. The Power of Productivity: Wealth, Poverty and the Threat to Global Stability. The University of Chicago Press, 2004
- Longenecker, C. O.; Dwyer, D. J. y Stansfield, T. C. Barriers and Gateways to Workforce Productivity. Industrial Management, 1998.
- Louart, Pierre: Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1994
- Niebel, W.B. Ingeniería industrial. Métodos, tiempo y movimientos. Alfa Omega, 1990.
- Martínez Cruz, Verónica. Propuesta de un Modelo de Capacitación Basado en Competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio. Universidad Tecnológica de la Mixteca, 2005
- McClelland, David, David; Atkinson, J.W.; Clark, R.A.; et. al. The achievement motive. New York: Appleton Century Crofts, 1953.
- Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, CINTERFOR/OIT, Montevideo. 1997
- Mertens, Leonard. DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD. CINTRFOR/OIT, 1997
- Mertens, Leonard. Prácticas de evaluación por competencias. Hacia un modelo simple y significativo, Documento de trabajo, México, noviembre 2000.
- Mertens, Leonard; Baeza, Mónica, La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral, México. OIT-CIMO-CONOCER, 1998

- Milkovich, G; Boudereau, J. Dirección y Administración de recursos humanos. 1988; 135
- Mitrani, A. y otros. Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos. Deusto, 1992
- Müller, Guillermo. Diplomado en Gestión de la Calidad y Excelencia Organizacional. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2007.
- Norton R., Dacum Handbook. Ohio State University, 1997.
- Norton, R. SCID: A Systematic Competency-Based Curriculum Development Model. Ohio State University, 1995
- Peluffo, Martha; Catalán, Edith, Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público, Santiago de Chile, CEPAL, 2002, Serie Manuales.
- Pérez Martín, L. et. al. La personalidad: su diagnóstico y desarrollo. ISPETP, Ciudad de La Habana, 2002
- Porter, Michael E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990.
- Puchol, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial, 1993
- Ramírez Sobrino, J.N. Un análisis cuantitativo de la economía regional: los modelos econométricos regionales. Publicaciones ETEA, 1993.
- Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. Funky Business. New Jersey: Prentice-Hall, 2000
- Robitaille, J. M. y A. E. Daigle. Informe de Estudios: Sectores Alimentario y Farmacéutico, La Habana, 1998
- Rodríguez, D. & Arnold, M. Sociedad y Teoría de Sistemas. Editorial Universitaria, 1992
- Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992
- Rodríguez, D. Gestión Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001
- Rodríguez, M. L. Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Laertes, 2006
- Santos, J.A. Manual ECO GEO XXI. Acción Consultores, 2005
- Sastre Castillo, M. y Aguilar Pastor, E. Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, 2000.
- Segura, Julio. Política industrial: algunos problemas actuales. Economistas Libros, 1992.

- Spencer, L. & Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc., 1993
- Sternberg, R.J. Thinking styles: keys to understand student performance. Phi Delta Kappa, v. 71, n. 5, ps. 366-371, 1990.
- Sumanth, David J., Ingeniería y Administración de la Productividad. MCGRAW-HILL, 1990
- Tierney, J.R. Literacy assessment reform: Shifting beliefs, principled possibilities, and emerging practices. The Reading Teacher. 1998
- Thor, Carl G. Handbook for productivity measurement and improvement. Productivity Press, 1993
- Vargas, Fernando, Competencia Laboral en la práctica, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004
- Vargas, Fernando. Gestión de la calidad en la formación. Cinterfor/OIT, 2003.
- Villa, Aurelio. Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. DEUSTO, 2007
- Wayne Mondy R., Noe Robert., “Administración de Recursos Humanos; 1997; 150
- Werther, W.; Davis, H.; “Administración de personal y recursos humanos”, 1995.
- Werther, William; Davis, Heith; Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana, 1995.
- Wills, J. Overview of education and industry skill: standards systems in the United States and other countries. US Department of Education, Washington, 1995.
- Wolfe, D. Human resources think for themselves: The role of unions in sectorial training. IRRRA, 1996.

Hemerografía

- Acuerdo Intersecretarial SEP-STPS, publicado en el Diario Oficial de la Federación. 2 de agosto de 1995, México.
- American College Testing, Performing a National Job Analysis Study: Technical Report, Iowa City, 1993.
- Aragón-Sánchez, Antonio y Sanz-Valle, Raquel. Efectos de la capacitación en los resultados de negocio. The International Journal of Human Resource Management, Septiembre 2003, 956–980.

Björndvold, Jens. ¿Una cuestión de fe? Las metodologías y los sistemas para evaluar aprendizajes no formales. Revista Europea de Formación. Thessaloniki, CEDEFOP, No.12, 2000.

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe 1990: Transformación productiva con equidad. La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años 90. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. IBERFOP, 2000

CONOCER. Reforma estructural de la formación profesional y la capacitación. Presentación electrónica, 2000.

David McClelland. Testing for Competence rather than for Intelligence. American Psychologist, January 1973.

Delors, Jacques. La educación es un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre educación para el siglo XXI, 1996

Diario oficial de la federación. Legislatura XLIX - Año I - Período Ordinario, 18-09-1973, Número 18

Flanagan J.C. A research approach to improving our quality of life. American Psychologist 1978; 33: 138-47.

Flanagan J.C. The critical incident technique. Psychological Bulletin 1954; (51): 327-358.

Flores Robledo, Jesús. Capacitación organizacional basada en normas de competencia laboral. En: LABORAL. Año VI. No.65. Febrero de 1998 (1998a). México

Frausto, Manuel. CONOCER: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Ingenierías, Enero-Marzo 2000, Vol. III, No. 7

García Tapia, Gabino. Human values and its relationships with labor performance. Australian Journal of Psychology ISSN 0004-9530 VOLUME 59. The Australian Psychological Society Ltd., 2007

Gil Flores, Javier. La Evaluación De Competencias Laborales. Revista Educación Xx1. 10, 2007, Pp. 83-106

Global Competitiveness Report. Foro Económico Mundial (WEF, World Economic Forum), 2010

González Maura, V. La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexione y experiencias desde una perspectiva educativa. 4ta Convención Internacional de Educación Superior. La Habana, 2004

Grootings, Peter. De la calificación a la competencia. Revista Europea de Formación Profesional, Berlín, n.1, ps. 5-7, 1994.

Gyllenmar, G. How Volvo adapts work to people. Harvard Business Review, Cambridge, v. 55, ps. 102-113, Jul/Aug. 1977.

Hamlin, B. y Stewart, J. Competence-based qualifications: the case against change. Journal of European Industrial Training, 1992.

Hoge, Michael A.; Tondora, Janis, and Marrelli, Anne F. The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health. Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May/July 2005

Huerta, J. J.; Pérez, I. S. y Castellanos, A. R.. Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. Revista Educar, 13, 2000, 87-96.

Implementation Completion Report. P. 8-14. Banco Mundial, 2004

Irigoin, M.; Vargas, F., Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2002

J.F., Reprueban en Capacitación. Expansión, sección: Punto Cero, Ed. 889, 4/28/2004.

Jessup, Gilbert. Apud. Parks, David. Competencia y contexto: visión global de la escena británica. Revista Europea de Formación Profesional. Berlin, n. 1, ps. 24-30, 1994.

Le Boterf, G. Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile. Septiembre 1996.

Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. Academy of Management Review, volumen 13, Iss. 3, julio, 1988.

Llivina, M. et. al. Una visión alternativa de la competencia para la investigación educativa. Ponencia presentada en el Congreso Pedagogía 2005, Ciudad de La Habana, 2005

M. Grzeda, Maurice. In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. The Journal of Management Development; 2005; 24 pg. 530

Manual del director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. ERNST&YOUNG Consultores. (Versión digital)

McClelland, David C. Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, Vol. 28 (1), pages 1-14, Jan 1973

McDonald, R.; Boud, D.; Francis, J.; Gonzci, A. Nuevas perspectivas sobre la evaluación. Boletín técnico interamericano de formación profesional. Montevideo, Cinterfor/OIT, n. 149, may.-ago. 2000

McEvoy, Glenn M; Hayton, James C.; Warnick, Alan P; Mumford, Troy V. A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education*; Jun 2005; 29 pg. 383

Proyecto de competencias laborales. Bases para un sistema, 1999. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional/Organización Internacional del Trabajo.

Proyecto sobre competencias en el contexto de la OCDE, 1999

Rainbird, H.: "Políticas sindicales de formación de los trabajadores con un bajo nivel de cualificación: Análisis comparativo, in *Revista Europea Formación Profesional* (Berlin, CEDEFOP), 1994, Vol. 2.

Reglas generales y específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencias Laboral, publicado en el diario oficial de la Federación el 3 de septiembre de 1995, México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría «B», Catálogo Nacional de Ocupaciones. Compendio de Títulos Ocupacionales, México, 1986.

Steedman, Hillary, Evaluación, Certificación y Reconocimiento de las Destrezas y Competencias Profesionales, en *Revista Europea de Formación Profesional* No. 1, CEDEFOP, Berlín, 1994.

UNITED STATES OF AMERICA. Department of Education. *A Nation at risk: the imperative foreducational reform*. Washington D.C., abr. 1985.

Villavicencio, Daniel; Salinas, Mario, La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad, *Revista Comercio Exterior*, México, junio 2002.

Vossio Brígido, Raimundo. Certificación y normalización de competencias Orígenes, conceptos y prácticas. *Boletín cinterfor*, 2000

Sitios de internet

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTEFOR)

<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/index.htm>

Cinterfor/OIT, "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral"
[ww.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

Cocca, J. Las Competencias profesionales. s/p, 2003.

<http://www.fceia.uni.ar>

Howsan, R.B. Competence based instruction. En: Washington Conference, Washington D.C., Nov. 1971.

http://www-csc.mty.itesm.mx/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/ReporteSobreCHenMexico.pdf

http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter.htm

<http://www.redconocer.com/index.php/quesonloscgc.html>

Informe de rendición de cuentas de la Administración 2000 – 2006

<http://www.conocer.gob.mx/anterior/images/pdf/rendsegunetapa.pdf>

Irigoín, M; Vargas, F. Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas. Boletín CINTERFOR # 152, 2002 <http://www.cinterfor.org.uy/public>

ISO 14001: 1996. Environmental management systems- Specification with guidance for use. Capturado <http://iso.ch>.

Martín del Buey, F. et. al. Procesos Metacognitivos: Estrategias y Técnicas. Profes.net, Argentina, 2005. <http://www.profes.net/ar/metacognicion.pdf>

Merina Ferreira, L.; González Fernández, L.; La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional.

<http://copsa.cop.es/congresoiberboa/base/trabajo/orgr36.htm>

Mesa Orama, Jesús. “El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa”.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>

Ramírez García, Jorge Ricardo. La gestión por competencias y el impacto de la capacitación.

http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf

Ricardo Bolaños en la Revista PYMEs: Número 0104 - abril 2001,

http://www.pyme.com.mx/revista_pyme/2001/04.htm#revista

Rico López, E. Competencias Laborales. Página Web TERRA, 17-06-2003.

<http://www.terra.com.mx/noticias/articulo/104960.html>

Tamayo, M. La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. 2003. Biblioteca Digital de la OEI.

<http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm>

Vargas, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. Cinterfor/OIT, 2004.

www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm

Anexos

Anexo 1. Perfil de competencias

#	Actividad	Competencias			
		Organizacionales	Transferibles	Técnicas	Actitudes
1	Atender a alumnos	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	Establecer y mantener relaciones con colaboradores	Impacto 11
		Construir la lealtad de los clientes	Comunicación Oral y Escrita	Habilidades interpersonales	Meticulosidad 3
		Servicio al Cliente	Identificar, plantear y resolver problemas	Manejo de conflictos	Tolerancia al estrés 3
		Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	Administración del Tiempo	Toma de decisiones	Compromiso 4
2	Rondines	Promover y alentar la cultura organizacional	Administración del Tiempo	Toma de decisiones	Flexibilidad 10
		Calidad en el trabajo	Comunicación Oral y Escrita	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientem	Motivación 14
		Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Identificar, plantear y resolver problemas	Asumir riesgos calculados	Tenacidad 15
		Integridad y Compromiso ético	Asumir responsabilidades	Gestión de la información	Meticulosidad 3
3	Visitas a grupos	Calidad en el trabajo	Administración del Tiempo	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientem	Adaptabilidad 1
		Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Conocimientos generales básicos	Toma de decisiones	Compromiso 4
		Liderear a través de la misión, visión y valores	Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)	Impacto 11
		Servicio al Cliente	Identificar, plantear y resolver problemas	Asumir riesgos calculados	Meticulosidad 3
4	Atención y control de docentes	Liderear a través de la misión, visión y valores	Identificar, plantear y resolver problemas	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientem	Asertividad 2
		Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Administración del Tiempo	Establecimiento y seguimiento de objetivos y metas	Autoestima 3
		Calidad en el trabajo	Buscar y procesar información de fuentes diversas	Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)	Tolerancia a la frustración 16
		Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Asumir responsabilidades	Manejo de conflictos	Tolerancia al estrés 3
5	Apoyo a alumnos irregulares	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Identificar, plantear y resolver problemas	Uso de los sistemas de información y comunicación inte	Meticulosidad 3
		Servicio al Cliente	Comunicación Oral y Escrita	Abstracción, análisis y síntesis de información	Compromiso 4
		Construir la lealtad de los clientes	Asumir responsabilidades	Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)	Flexibilidad 10
		Sensibilidad organizacional	Buscar y procesar información de fuentes diversas	Gestión de la información	Tenacidad 15

6 Apoyo a la coordinación académica	Trabajo en equipo	11	Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	3	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientem	24	Asertividad 2	▼
	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	2	Capacidad de Crítica y autocrítica	7	Abstracción, análisis y síntesis de información	1	Compromiso 4	▼
	Fomentar la lealtad de los colaboradores	4	Improvisación y adaptación	11	Establecer y mantener relaciones con colaboradores	11	Adaptabilidad	▼
	Sensibilidad organizacional	9	Ambición profesional	2	Habilidades interpersonales	16	Confianza 5	▼
7 Apoyo a otros coordinadores de licenciatura	Trabajo en equipo	11	Administración del Tiempo	1	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientem	24	Energía 7	▼
	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	2	Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	3	Establecimiento y seguimiento de objetivos y metas	12	Meticulosidad 13	▼
	Calidad en el trabajo	1	Asumir responsabilidades	4	Obtener información de otras personas de forma efecti	21	Compromiso 4	▼
	Promover y alentar la cultura organizacional	7	Improvisación y adaptación	11			Tenacidad 15	▼
8 Observaciones a clases	Calidad en el trabajo	1	Administración del Tiempo	1	Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)	3	Impacto 11	▼
	Sensibilidad organizacional	9	Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	3	Orientación a resultados (análisis y evaluación de resul	22	Motivación 14	▼
	Lidrear a través de la misión, visión y valores	6	Capacidad de Crítica y autocrítica	7	Abstracción, análisis y síntesis de información	1	Tolerancia al estrés	▼
	Promover y alentar la cultura organizacional	7	Comunicación Oral y Escrita	8	Manejo de conflictos	19	Meticulosidad 13	▼
9 Supervisión del aprovechamiento académico	Construir la lealtad de los clientes	3	Asumir responsabilidades	4	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientem	24	Meticulosidad 13	▼
	Lidrear a través de la misión, visión y valores	6	Identificar, plantear y resolver problemas	10	Uso de los sistemas de información y comunicación inte	29	Compromiso 4	▼
	Servicio al Cliente	10	Iniciativa y espíritu emprendedor	12	Abstracción, análisis y síntesis de información	1	Tenacidad 15	▼
	Calidad en el trabajo	1	Buscar y procesar información de fuentes diversas	6	Manejo de conflictos	19		▼

Actividad	Competencias	Actitudes	Evidencias de conocimiento	Evidencias de producto	Evidencias de desempeño	Indicador	Medio de verificación
1 Atención a Alumnos	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	- Tolerancia al estrés - Compromiso - Meticulosidad - Impacto	- Servicio al cliente - conocimiento de políticas y procedimiento	Cierre de reportes abiertos	Niveles de servicio al cliente	- Calificación del Servicio - Reportes totales/encuestas de servicio - Reportes cerrados/Reportes totales	- Encuesta de servicio - Bitácora de reportes abiertos/cerrados
	Servicio al cliente						
	Identificar, plantear y resolver problemas						
	Comunicación Oral y Escrita						
	Manejo de conflictos						
	Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica						
	Administración del Tiempo						
2 Rondines diarios	Calidad en el trabajo	- Meticulosidad - Impacto - Compromiso	- Manejo de conflictos - Resolución de problemas	Bitácora de rondines	Niveles de atención	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de rondines firmado por Coordinador Académico
	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos						
	Comunicación Oral y Escrita						
	Asumir responsabilidades						
	Identificar, plantear y resolver problemas						
	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientemente						
3 Visitas a grupos	Calidad en el trabajo	- Compromiso - Meticulosidad - Impacto	- Servicio al cliente - conocimiento de políticas y procedimiento - Resolución de problemas - Manejo de conflictos	Cierre de reportes abiertos	Bitácora de visitas a grupo	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de visitas firmada por el profesor
	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos						
	Liderar a través de la misión, visión y valores						
	Servicio al cliente						
	Identificar, plantear y resolver problemas						
	Manejo de conflictos						
4 Atención y control de docentes	Liderar a través de la misión, visión y valores	- Tolerancia al estrés - Compromiso - Meticulosidad - Impacto	- Servicio al cliente - conocimiento de políticas y procedimiento - Resolución de problemas - Manejo de conflictos - Coaching	Entrega en tiempo y forma de los avances programáticos	Niveles de servicio al cliente	Calificación de la evaluación	Forma de evaluación de servicio del docente
	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos						
	Calidad en el trabajo						
	Identificar, plantear y resolver problemas						
	Asumir responsabilidades						
	Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)						
	Manejo de conflictos						
5 Apoyo a alumnos irregulares	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	- Compromiso- Meticulosidad- Tenacidad	- Servicio al cliente- Resolución de problemas- Coaching- Manejo de conflictos	Reporte de calificaciones	Disminución del número de alumnos irregulares	Alumnos regularizados / alumnos irregulares	Reporte de calificaciones por grupo
	Servicio al cliente						
	Identificar, plantear y resolver problemas						
	Comunicación Oral y Escrita						
	Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)						
	Abstracción, análisis y síntesis de información						
	Asumir responsabilidades						

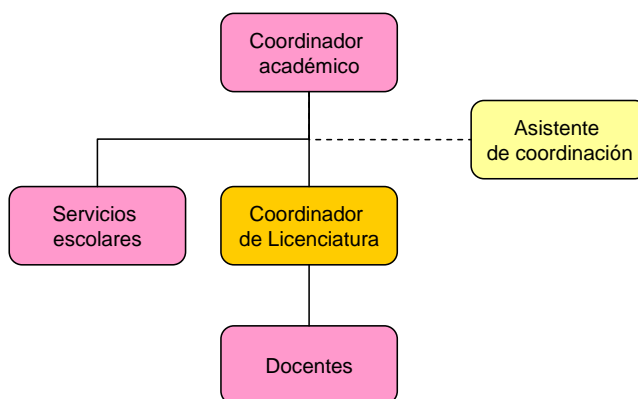
Actividad		Competencias	Actitudes	Evidencias de conocimiento	Evidencias de producto	Evidencias de desempeño	Indicador	Medio de verificación
6	Apoyo a la coordinación académica	Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	- Tolerancia al estrés - Compromiso - Meticulosidad	- Selección de personal docente - Entrevistas de trabajo	Entrega de reportes	Entrega de reportes en tiempo	No. Días después de la fecha límite	Fecha limite
		Abstracción, análisis y síntesis de información						
		Administración del Tiempo						
		Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientemente						
7	Apoyo a otros coordinadores de licenciatura	Administración del Tiempo	- Compromiso			Apoyo a compañeros de trabajo	Calificación de la encuesta a coordinadores	Encuesta de evaluación
		Abstracción, análisis y síntesis de información						
		Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientemente						
		Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos						
8	Observaciones a clases	Calidad en el trabajo	- Tolerancia al estrés - Compromiso - Meticulosidad - Tenacidad - Impacto	- Micro enseñanza - Desarrollo de exposiciones - Control y manejo de grupo - Técnicas didácticas	Entrega de reportes	Entrega de reportes en tiempo	Docentes Observados/Total de docentes	Formato umca001 firmado por docente
		Liderar a través de la misión, visión y valores						
		Administración del Tiempo						
		Abstracción, análisis y síntesis de información						
		Manejo de conflictos						
		Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)						
		Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica						
9	Supervisión del aprovechamiento académico	Liderar a través de la misión, visión y valores	- Tolerancia al estrés - Compromiso - Meticulosidad - Tenacidad	- Probabilidad y Estadística	Reporte de análisis de aprovechamiento	Disminución del número de reprobados	índice de reprobación	Estadísticas de aprovechamiento por grupo y carrera
		Identificar, plantear y resolver problemas						
		Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientemente						
		Abstracción, análisis y síntesis de información						
		Servicio al cliente						
		Manejo de conflictos						
		Calidad en el trabajo						

Anexo 2. Profesiograma del coordinador de licenciatura

Descripción de puesto

Nombre del puesto:	Coordinador de Licenciaturas	Lugar:	México, D.F.
Departamento:	Coordinación Académica	Fecha:	20 de Marzo de 2010
Reporta a:	Coordinador académico		

1. Organigrama del Área



Coordinador de Licenciatura

Reporta: Coordinador Académico
Le reporta: Profesores
Sus iguales: Servicios Escolares
Asistente de Coordinación

2. Relaciones

Internas: Dirección del plantel
Subdirección Académica Corporativa
Coordinación Académica
Coordinación de Licenciatura (otros)
Servicios Escolares
Finanzas
Prefectura
CADI
Biblioteca
Sistemas
Alumnos
Docentes

Externas: Padres de familia
Candidatos a docente

3. Responsabilidades

1. Atender a alumnos solucionando sus dudas o problemas (incluye trámite de corrección de calificaciones).
 - e. Recibir a alumnos y o padres de familia
 - f. Registrar la visita en una bitácora de los casos más relevantes, como aquellos que puedan convertirse en algún problema, señalando la duda o el conflicto y la posible solución
 - g. Canalizar la solicitud al área correspondiente e informar a las instancias necesarias
 - h. Seguimiento.
2. Hacer rondines diarios por sus grupos supervisando las clases.
 - a. Verificar que se impartan clases, haciendo un rondín integral en cada turno y de ser necesario “abrir puerta” y preguntar
 - b. Registrar incidencias e identificar alguna posible situación de conflicto en los grupos, corredores, áreas libres, etc.
 - c. Dar seguimiento y tomar las acciones necesarias para corregir y evitar una reincidencia.
 - d. Aprovechar los recorridos por las instalaciones para platicar con alumnos y maestros, conocerlos, identificar problemas e inquietudes que le transmitan y reportarlo a la Coordinación Académica
3. Visitar los grupos indicados por la coordinación académica al menos una vez por semana.
 - a. Calendarizar las visitas a grupos
 - b. Planear los temas a tratar con los grupos, revisar uso y avance del “libro de aprendizaje”
 - c. Verificar el cumplimiento del contenido programático
 - d. Registrar la visita (formato UMCA002)
 - e. Canalizar las necesidades del grupo
 - f. Encargarse que la información llegue a los responsables correspondientes en tiempo y forma
 - g. Seguimiento.
4. Atender y controlar a los docentes en:
 - a. Asistencia y puntualidad.
 - i. Revisión de los reportes semanales de asistencia e incidencias
 - ii. Retroalimentación y seguimiento a los Docentes verificando que se cumpla con el horario
 - b. Forma de dar las clases.
 - i. Revisar la clase (formato umca001)
 - ii. Retroalimentar al docente generando acuerdos de mejora
 - iii. Seguimiento y evaluación de los acuerdos comprometidos

- c. Forma de ejecutar evaluaciones parciales.
 - i. Uso de la Guía de Evaluación
 - ii. Supervisar las evidencias de evaluación continua aleatoriamente
 - iii. Asegurar que la comunicación de calificaciones se realice de acuerdo a lo estipulado en las semanas de evaluación
 - d. Seguimiento a captura calificaciones
 - i. Hacer presión para que capturen los que faltan
 - e. Solución de problemas a docentes.
 - ii. Recibir a docentes
 - iii. Registrar la visita en una bitácora, señalando la duda o el problema y la posible solución
 - iv. Canalizar la solicitud al área correspondiente e informar a las instancias necesarias
 - v. Seguimiento
5. Consultar la información emitida por el sistema y el Reporte “Concentrado de Calificaciones” por grupo, para detectar alumnos irregulares y apoyarlos con objeto de disminuir la deserción.
- a. Identificar la situación académica del alumno de acuerdo con el reglamento
 - b. Notificar al alumno su situación académica escolar y señalarle a qué área debe acudir
 - c. Seguimiento
 - d. Promover exámenes extraordinarios y recursamiento para regularizar su situación económica
8. Ayudar a la coordinación académica en la elaboración y edición de horarios, así como en la conformación de la Planta Docente (Nunca Hacerlos).
- a. Emitir su opinión a la coordinación académica respecto pertinencia de docentes en determinados grupos o materias
 - b. Negociación con docentes sobre la Elección de Horario y Materias Difíciles
 - c. Participar en la búsqueda de nuevos docentes
 - d. Entrevistar y observar clases muestra; así como emitir su opinión para la contratación
9. Apoyo a otros coordinadores de licenciatura.
- a. Siempre que se requiera, por inasistencia o exceso de trabajo, apoyar a otros coordinadores de licenciatura
 - b. Conocer y estar pendiente de los horarios de los otros coordinadores para poderlos asistir en caso de ausencia.
10. Realizar visitas a grupo para observación de la clase.

- a. Verificar el cumplimiento del contenido del avance programático, mediante el cuestionamiento a alumnos, revisión aleatoria del libro de aprendizaje, tareas, apuntes, entre otros
 - b. Asegurar la recolección de los avances programáticos al 100% bien elaborados
 - c. En caso de incumplimiento recolectar evidencias, retroalimentar al profesor y dar seguimiento.
11. Observar constantemente el rendimiento académico de sus grupos observando aumentos en los índices de reprobación, analizando el problema e implantar soluciones para reducir dichos.
- d. Revisar el desempeño académico de los grupos buscando aumentos en los índices de reprobación
 - e. Determinar las causas e informar al Coordinador Académico
 - f. Establecer estrategias para disminuir los índices de reprobación

4. Autoridad

- Dar instrucciones a los alumnos de la licenciatura que coordina.
- Participar en la decisión de la construcción de la planta docente.
- Decidir sobre la asignación de materias a profesores.
- Aplicar la normatividad tanto en alumnos como en profesores
- Conocer sus límites de autoridad

5. Retos

- Cumplir en tiempo y forma todas las encomiendas hechas por Rectoría y sus funciones.
- Propiciar un buen nivel académico.
- Mantener la matrícula de las licenciaturas que coordina.
- Atender de manera eficiente cualquier asunto académico que se presente en su momento.
- Cumplir con los requerimientos de la eficiencia terminal.
- Facilitar la administración académica de los alumnos teniendo pleno conocimiento de la información que genera Servicios Escolares

Especificación de puesto

Nombre del puesto:	Coordinador de Licenciaturas	Lugar:	México, D.F.
Departamento:	Coordinación Académica	Fecha:	20 de Marzo de 2010
Reporta a:	Coordinador académico		

1. Objetivo General

Ejercer la planificación, dirección y control de las actividades docentes de la(s) carrera(s) su cargo, gestionando y proporcionando los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos de la(s) misma(s).

2. Funciones Principales

1. Atender a alumnos
2. Rondines
3. Visitas a grupos
4. Atención y control de docentes
5. Apoyo a alumnos irregulares
6. Apoyo a la coordinación académica
7. Apoyo a otros coordinadores de licenciatura
8. Observaciones a Clases
9. Supervisión del aprovechamiento académico

3. Alcances

Se requiere una persona muy organizada que sea capaz de realizar varias tareas bajo un entorno de presión. Que tenga habilidad para comunicarse para poder conservar un consistente y estable ambiente de trabajo. Discreto, juicioso, tener tacto y la iniciativa para iniciar una comunicación en forma oral y/o escrita con todas las relaciones internas y externas. Habilidad para diagnosticar lógicamente y metódicamente todo aquel problema que se pueda presentar y buscarle la solución.

Esta posición requiere de una persona que pueda reaccionar rápidamente a problemas y ser capaz de encontrar soluciones ahorrando costos.

Propiciar un buen nivel educativo y mantener la matrícula de las licenciaturas que coordina.

4. Factores de Estrés

La necesidad de mantener los servicios al máximo niveles de operación, habilidad para manejo de conflictos, darle solución a los problemas en tiempo y forma, así como de todas las encomiendas hechas por rectoría. Las interrupciones son frecuentes y pueden causar distracciones. Esta posición requiere una persona que pueda manejar altos periodos de Estrés debido a problemas que pueden crecer alrededor del área.

5. Conocimiento

Educación: Tener título de Licenciatura
Conocimientos de Office

Experiencia: De preferencia con 2 años como mínimo en docencia en el ámbito superior.

Aptitudes:

Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos
Liderar a través de la misión, visión y valores
Servicio al Cliente
Administración del Tiempo
Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica
Comunicación Oral y Escrita
Identificar, plantear y resolver problemas
Abstracción, análisis y síntesis de información
Coaching (enseñar y desarrollar a otros)
Manejo de conflictos
Planear, organizar, dirigir y controlar tareas eficientemente
Calidad en el Trabajo
Asumir responsabilidades

Actitudes:

Compromiso
Impacto
Meticulosidad
Tenacidad
Tolerancia al Estrés

6. Parámetros de Desempeño

No.	Responsabilidades	Indicador	Herramienta de medición	% de importancia
1	Atender a alumnos	Calificación de la evaluación	Forma de evaluación de servicio	10%
2	Rondines	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de rondines firmado por Coordinador Académico	5%
3	Visitas a grupos	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de visitas firmada por el profesor	20%
4	Atención y control de docentes	Calificación de la evaluación	Forma de evaluación de servicio	10%
5	Apoyo a alumnos irregulares	alumnos regularizados/alumnos irregulares	Reporte de calificaciones por grupo	10%

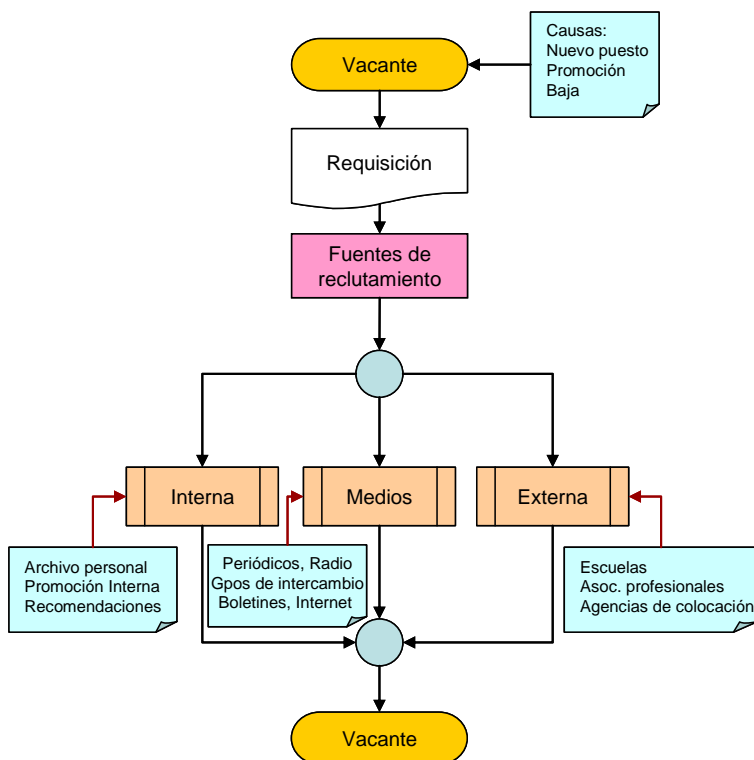
No.	Responsabilidades	Indicador	Herramienta de medición	% de importancia
6	Apoyo a la coordinación académica	No. Días después de la fecha límite	Fecha limite	5%
7	Apoyo a otros coordinadores de licenciatura	Calificación de la encuesta a coordinadores	Encuesta de evaluación	5%
8	Observaciones a clases	Reportes firmados/Total de grupos	Reporte de evaluación académica firmada por el docente	20%
9	Supervisión del aprovechamiento académico	índice de reprobación	Estadísticas de aprovechamiento por grupo y carrera	15%
				100%

7. Condiciones de Trabajo

1. No hay privacidad
2. Entorno ruidoso
3. Espacio reducido
4. Compartido con otros coordinadores
5. Una computadora para cada uno
6. Comparten líneas telefónicas
7. No tiene acceso a Internet
8. Correo electrónico interno

Anexo 3. Procedimiento de reclutamiento y selección de candidatos

Procedimiento de reclutamiento de personal



Vacante: Se requiere en tres casos:

- ❖ Cuando es un puesto de nueva creación
- ❖ Cuando se tiene una baja
- ❖ Promoción

Requisición: Solicitada por el área y/o departamento que requiere la vacante, en donde se anota especificaciones u observaciones adicionales que debe de considerar el reclutador

Reclutador: Tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. Existen 2 tipos de fuentes de Reclutamiento:

Internas: Son las que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Tenemos entre otras:

- a) Archivos o Base de datos.- Solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores
- b) Promoción Interna.- Recursos Humanos revisa los expedientes del personal para determinar si existe o no un candidato viable para se promovido.
- c) Recomendación.- Cuando se boletin las vacantes entre los propios trabajadores para establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características de la vacante

Externas: Son aquellas en las que se puede recurrir y que son totalmente ajenas a la empresa.

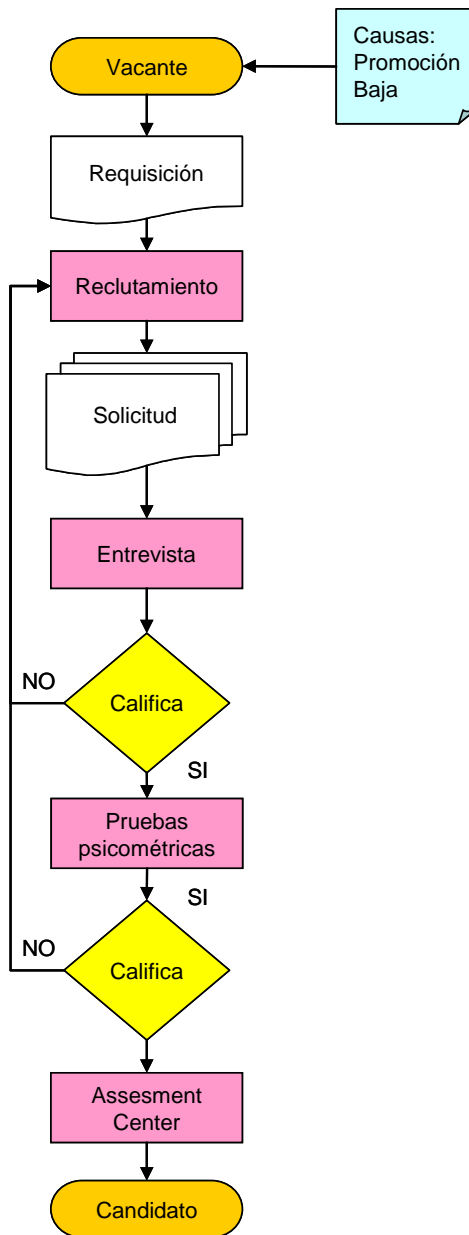
- a) Educativas: Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, pueden ser universidades, tecnológicos, institutos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar las personas capacitadas de acuerdo al perfil del puesto.
- b) Asociaciones profesionales.- Se utiliza cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional.
- c) Agencias de colocación: Se encargan de encontrar al candidato de acuerdo al perfil del puesto que previamente les sea entregado. Le cobran a la empresa no a al candidato
- d) Bolsa de Trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a la vacante, prestan sus servicios de forma gratuita tanto para el aspirante como para la empresa.
- e) Outsourcing.- Empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado, sino que también se puede utilizar como sustitutos patronales.

Medios de reclutamiento: Medios que se utiliza para dar a conocer la vacante, son importante y de gran utilidad por su potencialidad en la difusión ya que llegan a distintos ambientes. Tenemos entre otros:

- a) Medios impresos.- periódico, revistas de recursos humanos.
- b) Grupos de intercambio: Se forman a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se requieren, este tipo de grupos funcionan a través de las juntas de intercambio
- c) Internet.- Se dan a conocer las vacantes a través de páginas que las publican, el servicio de estas páginas son gratuito y pueden ser consultado tanto por el candidato como por el reclutador de una empresa.

Selección: Se eligen a los principales candidatos para ser evaluados.

Procedimiento de selección de personal



Todas las técnicas e instrumentos de medición que se utilizan en el proceso de selección tienen como propósito medir, comparar y evaluar al candidato en relación al puesto que va a desempeñar.

1. Solicitud: Cuestionario estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato.
2. Entrevista por competencia: Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud. Se hace contacto visual y un registro observacional de la conducta. Durante el desarrollo se le proporciona al candidato información en relación con la vacante. Es

el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación: técnica y psicológica.

A través de la entrevista se hace una comparación entre los comportamientos que muestra una persona contra las competencias de éxito requeridos por la organización con el fin de establecer un pronóstico de ejecución y rendimiento de los candidatos al puesto.

La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.

3. Aplicación de pruebas psicométricas: Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada (conocimientos y experiencia).

En la evaluación psicológica se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Una batería de pruebas psicológicas deberá incluir aspectos como: Inteligencia, Actitudes, Competencias (habilidades) y personalidad, entre otros.

4. Assessment Center: es la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática, para obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto. Permite observar conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrenta en el ambiente laboral, lo cual nos da un mayor grado confianza en la selección de candidatos
5. Conclusión: Se integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose las características del aspirante, comparándolo con el perfil del puesto, para llegar a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante
6. Decisión: Aceptar o rechazar al candidato.
7. Contratación: Se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

Observaciones:

Se puede agregar dentro del proceso de selección de personal pasos adicionales como: encuesta socioeconómica y examen médico; es decisión del área que solicita cubrir la vacante.

Anexo 4. Diseño del programa de capacitación

Actividad	Tarea	¿Qué necesita saber/hacer?	Actitud	Indicador	Herramienta	Propuesta
1. Atención a Alumnos	Recibir a alumnos y padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> Atender quejas y resolver problemas 	Servicio (Tolerancia al estrés)	Calificación del Servicio	Encuesta de servicio	Técnicas básicas de Manejo de Quejas*
	Solucionar dudas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de políticas, procedimientos y áreas de apoyo 				Solución de Conflictos / Manejo del estrés
	Canalizar al área correspondiente e informar	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Áreas de apoyo 				Estructura organizacional y funcional
	Registrar visita en bitácora	<ul style="list-style-type: none"> Llenado del formato de reportes abiertos 	Meticulosidad	Reportes totales/encuestas de servicio	Bitácora de reportes abiertos/cerrados	Uso del reporte
	Dar seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cierre de reportes abiertos 		Reportes cerrados/Reportes totales		Prioridades / Manejo del tiempo en agenda*
2. Rondines diarios	Verificar que se impartan clases	<ul style="list-style-type: none"> Observar evidencias (Vg. Docente participando) Detectar y canalizar Problemas 	Meticulosidad	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de rondines firmado por Coordinador Académico	Monitoreo y control de actividades*
	Registrar incidencias	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tomar en cuenta? Llenado del reporte 				Prioridades / Manejo del tiempo en agenda*
	Canalizar al área correspondiente e informar	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Áreas de apoyo 				Estructura organizacional y funcional
	Tomar acciones y dar seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento del reporte y cierre de casos 				Solución de Conflictos / Políticas y procedimientos
	Aprovechar recorridos para platicar con alumnos y detectar áreas de oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de comentarios 	Servicio	Inteligencia Emocional aplicada detección de conflictos		
	3. Visitas a grupos	Clendarizar visitas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del avance programático 	Meticulosidad	Grupos visitados/Grupos totales	Bitácora de visitas firmada por el profesor
Planear temas a tratar, uso y avance del libro base		Conocimiento del avance programático				
Verificar cumplimiento del contenido programático		Conocimiento del avance programático				
Registrar visita		<ul style="list-style-type: none"> Llenado del reporte 	Prioridades / Manejo del tiempo en agenda*			
Canalizar necesidades del grupo		<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Áreas de apoyo 	Estructura organizacional y funcional			
Seguimiento		<ul style="list-style-type: none"> Cierre de reportes abiertos 	Asumir responsabilidad	Prioridades / Manejo del tiempo en agenda*		

Actividad	Tarea	¿Qué necesita saber/hacer?	Actitud	Indicador	Herramienta	Propuesta
4. Atención y control de docentes	Asistencia y puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> Revisar reporte de asistencia y hablar con docentes Retroalimentación 	Asumir responsabilidad	Calificación de la evaluación	Forma de evaluación de servicio del docente	Técnicas básica de Manejo de conflictos*
	Revisión de evaluaciones parciales	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de comportamiento 	Meticulosidad			Principios básicos estadística aplicada
	Seguimiento a captura de calificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de reportes 				Monitoreo y control de actividades*
	Recolección y revisión de los avances programáticos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los avances programáticos. Situaciones puntuales 	Servicio			Monitoreo y control de actividades*
	Solución de problemas con docentes	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del problemas Retroalimentación 				Técnicas básicas de Manejo de conflictos*
5. Apoyo a alumnos irregulares	Identificar situación	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de reportes. Situaciones puntuales 	Meticulosidad	Alumnos regularizados / alumnos irregulares	Reporte de calificaciones por grupo	Principios básicos estadística aplicada
	Notificar al alumno e indicarle el proceso	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de políticas, procedimientos 	Servicio			Políticas y procedimientos
	Promover solución de pendiendo de la situación	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Áreas de apoyo 	Compromiso			Estructura organizacional y funcional
	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cierre de reportes abiertos 	Asumir responsabilidad			Prioridades / Manejo del tiempo en agenda*
6. Apoyo a la coordinación académica	Emitir opinión sobre asignación de docentes a materias	<ul style="list-style-type: none"> Emitir propuestas 	Compromiso	No. Días después de la fecha límite	Fecha limite	Análisis y síntesis de información
	Negociación con docentes sobre horarios y materias	<ul style="list-style-type: none"> Negociación 	Compromiso			Técnicas básicas de negociación
	Participar en la búsqueda de nuevos docentes	<ul style="list-style-type: none"> Selección de personal 	Meticulosidad			Técnicas básicas de selección de personal
	Hacer entrevistas y clases muestra	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas de trabajo 	Asumir responsabilidad			Entrevista por competencias
7. Apoyo a otros coordinadores de licenciatura	Cubrir faltas de otros coordinadores	<ul style="list-style-type: none"> Conocer grupos y horarios de los demás coordinadores 	Compromiso	Calificación de la encuesta a coordinadores	Encuesta de evaluación	Orientación a resultados
8. Observaciones a clases	Observaciones a clase. Llenado del formato de Observación	<ul style="list-style-type: none"> Qué observar en la exposición Retroalimentación 	Compromiso	Docentes Observados/Total de docentes	Formato umca001 firmado por docente	Técnicas básica de enseñanza didáctica
	Verificar cumplimiento del contenido programático	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los avances programáticos. Situaciones puntuales 	Meticulosidad			Monitoreo y control de actividades*
	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cierre de reportes abiertos 	Asumir responsabilidad			Prioridades / Manejo del tiempo en agenda*
9. Supervisión del aprovechamiento académico	Análisis del desempeño académico	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de reportes. Situaciones puntuales 	Meticulosidad	índice de reprobación	Estadísticas de aprovechamiento por grupo y carrera	Principios básicos estadística aplicada
	Propuestas para disminuir los índices de reprobación	<ul style="list-style-type: none"> Detección de tendencias y patrones 	Meticulosidad			Análisis y síntesis de información

Anexo 5. Resumen general del centro de formación de coordinadores de licenciatura

Grupo 1	PROM.
Candidato 1	7.16
Candidato 2	7.56
Candidato 3	6.99
Candidato 4	8.46

Grupo 2	PROM.
Candidato 5	4.97
Candidato 6	4.67
Candidato 7	4.42
Candidato 8	4.19
Candidato 9	3.23

Grupo 3	PROM.
Candidato 10	6.31
Candidato 11	5.44
Candidato 12	4.93
Candidato 13	4.42
Candidato 14	4.13
Candidato 15	4.04
Candidato 16	3.72

Grupo 4	PROM.
Candidato 17	7.49
Candidato 18	7.41
Candidato 19	7.04
Candidato 20	7
Candidato 21	6.75
Candidato 22	6.58

Grupo 5	PROM.
Candidato 23	7.85
Candidato 24	8.05
Candidato 25	8.02
Candidato 26	4.72
Candidato 27	7.92

Grupo 6	PROM.
Candidato 28	8.1
Candidato 29	5.92
Candidato 30	7.32
Candidato 31	7.21
Candidato 32	8.45
Candidato 33	3.62
Candidato 34	8.02

Grupo 7	PROM.
Candidato 35	6.62
Candidato 36*	8.11
Candidato 37	7.79
Candidato 38*	8.16
Candidato 39	7.29
Candidato 40	7.6
Candidato 41	8.27
Candidato 42	7.41
Candidato 43	8.05

Grupo 8	PROM.
Candidato 44	8.34
Candidato 45	7.31
Candidato 46	7.88
Candidato 47	6.91
Candidato 48	6.96

Grupo 9	PROM.
Candidato 49*	8.46
Candidato 50	7.97
Candidato 51*	8.2
Candidato 52	8.16
Candidato 53	7.17
Candidato 54	7.18
Candidato 55	7.34

Grupo 10	PROM.
Candidato 56	7.32
Candidato 57	7.68
Candidato 58	7.53
Candidato 59	7.99
Candidato 60	8.08
Candidato 61	7.91
Candidato 62	7.48
Candidato 63	7.36
Candidato 64	7.92
Candidato 65	7.72

Grupo 11	PROM.
Candidato 66	7.64
Candidato 67	7.55
Candidato 68	7.94
Candidato 69	8.23
Candidato 70	7.48
Candidato 71	8.31

Grupo 12	PROM.
Candidato 72	6.86
Candidato 73	7.9
Candidato 74	7.99
Candidato 75	6.41
Candidato 76	8.45

Grupo 13	PROM.
Candidato 77	7.97
Candidato 78	7.32
Candidato 79	7.96
Candidato 80	7.18
Candidato 81	7.45
Candidato 82	8.04
Candidato 83	6.44
Candidato 84	7.08

Grupo 14	PROM.
Candidato 85	7.26
Candidato 86	7.97
Candidato 87	7.25
Candidato 88	7.43
Candidato 89	8.49
Candidato 90	7.18

Grupo 15	PROM.
Candidato 91	8.32
Candidato 92	8.61
Candidato 93	7.63
Candidato 94	8.76

Grupo experimental	
Baja grupo experimental	
En otros puestos	*

Nota: No aparecen los nombres originales a solicitud de la institución

Anexo 6. Estadística descriptiva

Tabla No. 2: Distribución de Frecuencias que nos muestra la relación de edades del grupo experimental

Intervalo	Límites de Clase		Límites Reales de Clase		Marca de Clase	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acum	Frecuencia Acum %	Frecuencia Complem	Frecuencia Complem %
	L.I.C.	L.S.C.	L.R.I.C	L.R.S.C	X_i	f_i	$f_i \%$	"-que"	"-que" %	"+que"	"+que" %
1	25	28	24.5	28.5	26.5	6	20.00%	6	20.00%	30	100.00%
2	29	32	28.5	32.5	30.5	5	16.67%	11	36.67%	24	80.00%
3	33	36	32.5	36.5	34.5	13	43.33%	24	80.00%	19	63.33%
4	37	40	36.5	40.5	38.5	4	13.33%	28	93.33%	6	20.00%
5	41	44	40.5	44.5	42.5	1	3.33%	29	96.67%	2	6.67%
6	45	48	44.5	48.5	46.5	1	3.33%	30	100.00%	1	3.33%

Fuente: Tabla 1. Relación de edades de candidatos del centro de formación de coordinadores de licenciatura

Tabla No. 3: Análisis de datos

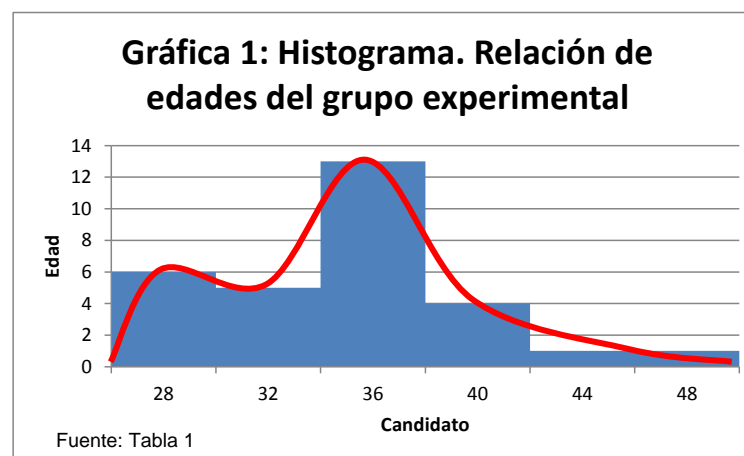
Estadística Descriptiva	
Media	33.6
Mediana	34
Moda	34
Desviación estándar	5
Varianza de la muestra	24.7
Curtosis	0.6
Coefficiente de variación	0.1
Coefficiente de asimetría	0.3
Rango	22
Intervalos de Clase	6
Amplitud	4
mínimo	25
máximo	47
Suma	1,007
Total de datos	30
Cuartil (3)	36
Decil (5)	34
Percentil (50)	34

La edad promedio de los candidatos seleccionados es de 33.6 años, que literalmente es la edad más recurrente en el grupo experimental (moda de 34 años).

La desviación estándar muestra una diferencia promedio muy alta con respecto del promedio de las edades de los candidatos, provocado por sus extremos (25 y 47 años) lo que dispara un rango de 22 años.

Los datos muestran una distribución asimétrica positiva (muy ligera) que nos expresa que los candidatos más contratados están alrededor de los 34 años o ligeramente por debajo de esa edad. De hecho el 75% de los candidatos tiene 36 años o menos (Cuartil 3).

Estos datos nos permiten establecer un rango entre los 30 y los 36 años como el más recomendado para encontrar candidatos adecuados al puesto.



Medidas

Tendencia Central

Dispersión

Forma

Información de los datos

Posición



Anexo 7. Relación de edades del grupo experimental

Tabla 1. Centro de formación de coordinadores de licenciatura. Relación de edades del grupo experimental.

Candidato	EDAD
Candidato 15	25
Candidato 77	26
Candidato 79	26
Candidato 18	27
Candidato 19	27
Candidato 49	28
Candidato 28	30
Candidato 58	30
Candidato 65	30
Candidato 36	32
Candidato 61	32
Candidato 76	33
Candidato 25	34
Candidato 38	34
Candidato 44	34
Candidato 89	34
Candidato 94	34
Candidato 4	35
Candidato 87	35
Candidato 11	36
Candidato 34	36
Candidato 51	36
Candidato 68	36
Candidato 69	36
Candidato 41	37
Candidato 24	38
Candidato 52	38
Candidato 17	39
Candidato 27	42
Candidato 91	47

Anexo 8. Temarios del plan de capacitación en competencias

MÓDULO I

Lección 1 – La coordinación de Licenciatura de UNIMEX (5 horas)

- El Coordinador de Licenciatura
- Actividades y Responsabilidades
- Relaciones con alumnos
- Relaciones con docentes
- Relaciones con otras áreas
- Formatos
- Indicadores de desempeño
- Indicadores de desempeño docente
- Interpretación de indicadores
- Eficiencia, eficacia y efectividad
- Estructura Organizacional y Funcional

Lección 2 – Microenseñanza e instrumentación didáctica (8 horas)

- Conceptos básicos de enseñanza-aprendizaje
- Teorías del aprendizaje
- Elementos en la enseñanza a grupos
- Dimensiones del aprendizaje
- Taxonomía de Bloom
- Niveles de la Taxonomía de Bloom
- Palabras indicadoras
- Objetivos de aprendizaje
- Relación entre objetivos y contenido
- Relación entre objetivos y resultados
- Elementos de la Micro enseñanza
- La didáctica
- Etapas en la acción didáctica
- Técnicas y Herramientas didácticas
- Elección de la estrategia didáctica
- Evaluación didáctica
- Herramientas del instructor

Lección 3 – Evaluación de Observaciones a Clase (4 horas)

- Elementos de la evaluación docente
- Comunicación
- Apoyos didácticos
- Herramienta didácticas
- Variación de estilos
- Ejercicios prácticos

MÓDULO II

Lección 1 –El Liderazgo (5 horas)

- Dos caras de la misma moneda
- La organización
- El seguidor
- El Balance adecuado
- Factores del Liderazgo
- Principios del Liderazgo
- Liderazgo académico
- Inteligencia Emocional
- Control de las emociones
- Autocontrol

Lección 2 – Estrés Laboral (5 horas)

- El estrés
- El Estrés Laboral
- El estrés laboral y la legislación
- Tipos de estresores laborales
- Fases de respuesta al estrés
- Fase de alarma
- Fase de resistencia o adaptación
- Fase de agotamiento
- tipos de estrés
- Reestructuración cognitiva
- Técnicas genéricas para manejar el estrés

Lección 3 – Evaluación docente y aprovechamiento académico (4 Horas)

- Actividad docente
- Elementos de la evaluación docente
- Indicadores
- Concentrado de calificaciones
- Evaluación académica
- Cumplimiento administrativo (incluye avance programático)
- Observaciones a clase
- Calificación docente
- Ejercicios prácticos

Lección 4 – Selección de personal docente (5 horas)

- Principios de reclutamiento y selección de personal
- Elementos de la selección de personal
- Importancia de los profesiogramas de cargo
- Fuentes de error en el análisis de puestos
- Entrevista de selección
- Preparación
- Análisis del profesiograma
- Análisis del Currículo
- Tipos de preguntas
- Técnica de los 4 pasos o estrella

MÓDULO III

Lección 1 – Análisis académico (4 horas)

- Principios de estadística descriptiva
- Medidas de tendencia, dispersión y forma
- Análisis del alumno
- Análisis del grupo
- Análisis de grupos
- Tendencias en grupos
- Tendencias de deserción
- Ejercicios prácticos

Lección 2 – Manejo de Conflictos y Quejas (8 horas)

- Teoría del Conflicto
- Bases del Conflicto
- Elementos del Conflicto
- Los intereses
- Aspectos formales e informales
- Cuestión de perspectiva
- Causas de conflicto
- Manejo del Conflicto
- Servicio al Cliente
- Lealtad del Cliente
- Las emociones en el Cliente
- Brújula del Servicio
- El ciclo del servicio
- Quejas
- El impacto de las quejas
- Manejo de quejas
- Estrategias situacionales
- Método CEDA
- Principios de Negociación

Lección 3 – Administración y control de tareas (4 horas)

- Controlando el tiempo
- Uso de tecnología
- Metodología
- Planificación y ejecución
- Cronogramas
- Seguimiento a pendientes
- Apertura y cierre de reportes
- Sentido de urgencia
- Prioridades
- Criterio para establecer Prioridades
- Establecimiento de prioridades

Anexo 9. Diccionario de competencias

Estas son las competencias que un coordinador de licenciatura deberá tener para el desarrollo exitoso en el puesto. Estas competencias serán áreas designadas para ser valoradas en la evaluación de desempeño del empleado.

Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos: Dominio y observancia de las políticas, normas y procedimientos, aplicando criterios organizacionales ante cualquier situación excepcional.

Liderar a través de la misión, visión y valores: Conservar la Visión, Misión y Valores de la Organización en cualquier toma de decisión o acción a tomar.

Servicio al Cliente: Hacer del cliente y sus necesidades un enfoque primordial; desarrollar y sostener una relación productiva con los clientes. Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total.

Administración del Tiempo: Manejar efectivamente tiempos y recursos para asegurar que el trabajo sea completado eficientemente.

Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica: Establecer altos estándares de desarrollo para sí mismo y para otros, asumiendo responsabilidades y ser responsables para completar exitosamente asignaciones o tareas; imponerse estándares de excelencia en vez de tener estándares impuestos.

Comunicación Oral y Escrita: Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio. Asimismo, redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas

Identificar, plantear y resolver problemas: Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

Abstracción, análisis y síntesis de información: Capacidad para Entender, estructurar, analizar, organizar y presentar datos, obteniendo conclusiones sobre la información obtenida.

Coaching (enseñar y desarrollar a otros): Proveer oportunamente orientación y retroalimentación para ayudar a otros a reforzar conocimientos y habilidades específicos para cumplir con las tareas y/o resolver problemas.

Manejo de conflictos: Tratar eficientemente con otros en una situación antagónica; usando estilos apropiados interpersonales y métodos para reducir la tensión o conflictos entre dos o más personas.

Planear, organizar, dirigir y controlar tareas eficientemente: Establecer cursos de acción para sí y para otros, asegurando que el trabajo sea completado eficientemente. Darle seguimiento a procedimientos para recolectar, revisar información necesaria y darle continuidad a actividades dentro de esta.

Calidad en el trabajo: Establecer altos estándares de desarrollo para si mismo y para otros, asumiendo responsabilidades y ser responsables para completar exitosamente asignaciones o tareas; imponerse estándares de excelencia en vez de tener estándares impuestos.

Asumir responsabilidades: Esta competencia esta asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Actitudes

Compromiso: Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

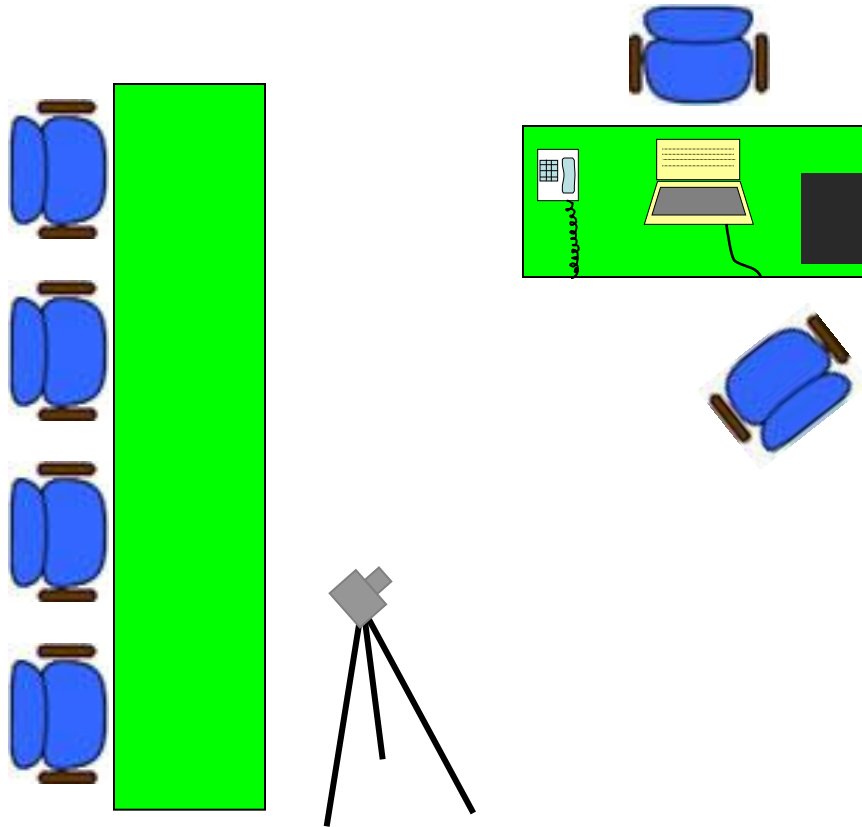
Impacto: Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo. Ser dominante y respetuoso, mostrar un aire de confianza.

Meticulosidad: Resolución de una tarea en su más mínimo detalle y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia. Monitorear los resultados delegados, asignaciones o proyectos, considerando las capacidades de las personas asignadas.

Tenacidad: Permanecer con una posición o plan de acción hasta que los objetivos deseados sean obtenidos y/o el problema quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

Tolerancia al Estrés: Manejar establemente el desarrollo bajo presión u oposición (presión de tiempo, ambigüedad de trabajo) manejando el estrés de un amañera que sea aceptable para otros y la organización.

Configuración del Caso I



Observadores

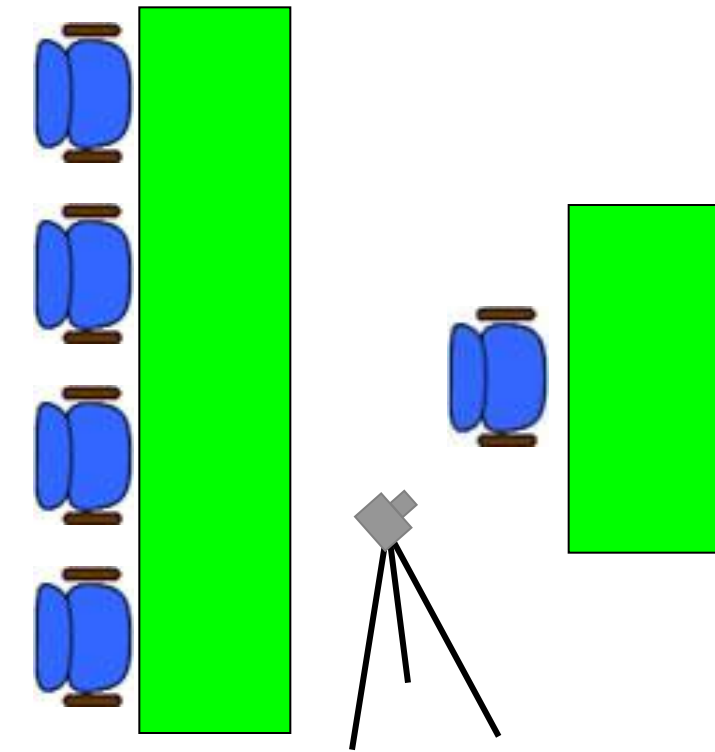
Requerimientos:

- Charola de documentos
- Computadora (funcional)
- Acceso a Internet
- Teléfono con altavoz
- Documentos varios (para colocar en el escritorio y en la charola a manera de utilería)
- Bolígrafos, lápices, etc.

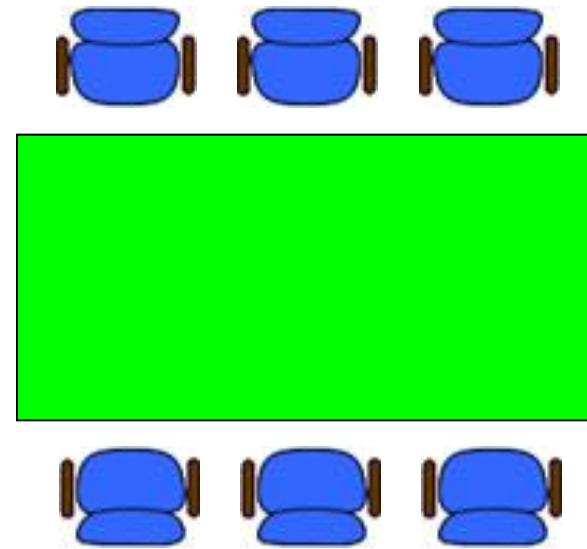
Disponer de:

- Extensión telefónica y correo de quien será el jefe del candidato
- Cuenta de correo genérica para el candidato

Configuración del Caso II



Observadores



Colocar las sillas para el total
De candidatos

Caso de estudio



A Usted le ha sido asignada la posición de Coordinador de Licenciatura. Como en todo puesto dentro de la organización, el trabajo no se detiene y ya hay actividades que esperan ser resueltas tan pronto se presente a trabajar. Juan Antonio Torres, la persona que ocupaba la posición anteriormente, fue promovido por su excelente desempeño a un puesto de mayor responsabilidad y desafortunadamente no será posible que haga la entrega formal, ya que se encuentra atendiendo una comisión fuera de la ciudad y no se le puede contactar. Sin embargo, le ha dejado una lista de pendientes por resolver que no se pueden posponer.

Algunas de las responsabilidades de la coordinación de licenciatura de UNIMEX son:

- ❖ Revisar el desempeño de los docentes en los salones de clase, discutir con ellos sus áreas de oportunidad y reportarlo a la Coordinación Académica.
- ❖ Negociar con los docentes cualquier situación en beneficio de los alumnos.
- ❖ Reportar incidencias de anomalías observadas en el proceso académico.
- ❖ Atender a los alumnos solucionando sus dudas o problemas.
- ❖ Informar a quien corresponda sobre decisiones que les afecten directamente, ya sea alumno o docente.

En actividades de relaciones humanas, como las que se presentan en esta posición, es importante atender los requerimientos de colaboradores y alumnos, pero respetando los lineamientos de la organización. Hay decisiones que se tienen que tomar y otras que se encuentran limitadas por la posición, por lo que es importante entender los alcances del puesto. Se recomienda leer el apartado de “Actividades NO permitidas para el Coordinador de Licenciatura.

Para cualquier duda que se pudiera presentar o situación que no pudiera manejar, puede comunicarse con su superior, a la Coordinación Académica, extensión XX.

México, D.F. a viernes 9 de Febrero de 2009

A quien corresponda:

La siguiente es una lista de pendientes que son necesarios completar en el puesto de Coordinador de Licenciatura.

1. A tu llegada es necesario entrevistarse con el docente Alejandro Zamora con respecto de las quejas que hemos recibido de sus alumnos (ver documentación anexa). Yo personalmente asistí a una de sus sesiones para evaluar su desempeño y temo decir que salió muy bajo. Es importante proporcionarle retroalimentación sobre su forma de trabajo, pero sobre todo sobre el uso del libro base (tiene que cumplir con todo el temario), así como el registro de calificaciones de los alumnos (inexistente). El docente sólo cuenta con 10 minutos antes de su clase, por lo que deberá ser breve y puntual.
2. Es necesario enviar un reporte a la coordinación académica sobre los alumnos del grupo DER9SB100, que se niegan a llenar la encuesta académica. El pasado viernes otro coordinador de licenciatura (Mauricio Alcántara) me hizo el favor de atender al grupo y me mandó por mail sus observaciones, sin embargo, es necesario enviar el reporte al a coordinación académica.
3. El viernes de la semana pasada me buscó la alumna Alejandra Núñez, para solicitarme un formato de justificación de faltas médicas. Me comentó que hoy iría para entregarlo junto con su justificante. Te pido que una vez que lo recibas, prepares el reporte para enviarlo a Rectoría. Hoy, como sucede regularmente, pasará una persona a recoger documentos, te recomiendo que lo tengas listo para cuando pasen, si no tendrás que esperar dos días más y retrasarlo todo. El reporte está en el directorio de formatos con el nombre de FM03.xls.
4. En el escritorio hay algunos documentos de pendientes por resolver durante el transcurso de la semana, te recomiendo que los leas por si acaso se presentara la necesidad de resolverlo hoy.

Sin otro particular, te deseo suerte en el reto que está por venir.

Sinceramente,



Lic. Juan Antonio Torres
Coordinación de Asuntos Académicos

México, D.F. a viernes 9 de Febrero de 2009

LIC. JUAN ANTONIO TORRES
COORDINADOR DE LICENCIATURA
UNIMEX
P R E S E N T E

Estimado Lic. Torres:

Los abajo firmantes queremos hacer de su conocimiento que estamos a disgusto con la forma en que el Lic. Alejandro Zamora nos está impartiendo las clases a los grupos MPU4DI y PSO4MB, de las materias de Psicología Social y Redacción Profesional respectivamente.

No estamos siguiendo el orden del libro base y hay temas que de plano omitió. Cada vez que le preguntamos al respecto nos argumenta que ejerce su libertad de cátedra; sin embargo, en un seminario que tuvimos en el plantel, escuchamos al Rector decir que “En el principio de libertad de cátedra, los maestros y alumnos tienen derecho a expresar sus opiniones sin restricción alguna, salvo el respeto y tolerancia que deben privar entre los universitarios en las discusiones de sus ideas, pero que no exime de ninguna manera a docente de la obligación de cumplir con los respectivos programas de estudio”.



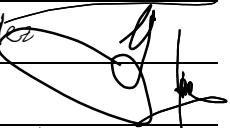
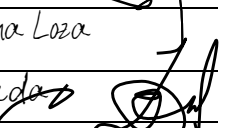
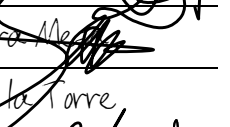










Así también, cuando le hacemos preguntas, nos dice que es algo que debimos haber leído. Dice saber mucho, pero la verdad en lugar de enseñar nos hace que nosotros demos la clase dándonos copias de libros o artículos que no tienen que ver con la materia y tampoco se acuerda de qué libro los sacó.


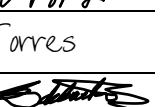
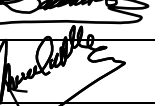
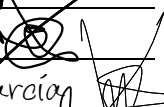
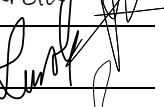
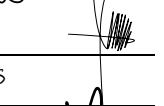
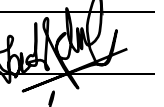








Por otro lado, en innumerables ocasiones le hemos solicitado que nos muestre el registro de calificaciones, así como los parámetros de evaluación y es la fecha que no los proporciona. Estamos a disgusto con sus evaluaciones, que parece que hace sólo de vista.

Estamos muy preocupados, ya que cuando vengan los exámenes finales, no sabemos qué nos van a preguntar, ni siquiera de dónde estudiar. Pedimos que tomen acciones inmediatas y si es posible que nos cambien de docente.

Agradecemos de antemano su atención.

Atentamente,

1. Francisco Alejandro Cardoso Gómez 
2. Gabriela Ramos Magallanes 
3. Yolanda González Méndez 
4. Luz Isela Montoya 
5. Susana Vanesa Palomina Loza 
6. Gabino Delgado Castañeda 
7. Susana Gabriela Ibarra Méndez 
8. Jorge Isaac Gálvez De la Torre 
9. Arturo Pérez Valdovinos 
10. Héctor Vega Alonso 
11. David Gómez Gutiérrez 
12. Eduardo Reyes Méndez 
13. Fidel de Jesús Vinalay 
14. Rodolfo Romero Domínguez 
15. Carla Jiménez Vázquez 

16. Juan José Ortuño Fernández 
17. Alma Rosas Reyes 
18. Ximena Susana Martínez Torres 
19. Abel Gómez Muñoz 
20. Martín Luna Pérez 
21. Artemio Lagos Ponce 
22. Xóchitl Marina Ramírez García 
23. Luz María Lara Rosas 
24. Iván Peñalosa García 
25. Claudio Arturo Moreno Lavios 
26. Víctor Téllez Hernández 
27. Felipe Aguirre Morales 
28. Lucía Camacho Barajas 
29. Octavio Maldonado Ruiz 
30. Olivia Aguirre Nieto 

Lic. Juan Antonio Torres

De: Alejandro Zamora [mailto:alzamor345@hotmail.com]
Enviado el: Viernes, 9 de Febrero de 2009 06:41 p.m.
Para: Juan Antonio Torres
CC: Coordinación Académica [diracadem@unimex.edu.mx]
Asunto: RE: Grupos insatisfechos

Juan Antonio:

El martes te busco a la hora pactada, pero te anticipo que estoy seguro de que son sólo unos 3 ó 4 alumnos los que seguramente están armando este problema y no me parece tan grave como para que lo discutamos.

Mto. Alejandro Zamora

De: Juan Antonio Torres
Enviado el: Viernes, 9 de Febrero de 2009 08:01 a.m.
Para: Alejandro Zamora [mailto:alzamor345@hotmail.com]
CC: Coordinación Académica [diracadem@unimex.edu.mx]
Asunto: Grupos insatisfechos

Estimado Lic. Alejandro Zamora:

He tratado de contactarlo en varias ocasiones, sin embargo por diferentes razones no he tenido la oportunidad de platicar con Usted personalmente; sin embargo este asunto no puede esperar.

Como probablemente estará enterado, me han venido a buscar alumnos de los grupos MPU4DI y PSO4MB, que han mostrado inquietud respecto a la forma de impartir su clase, y preocupación ya que no parece haber registro de calificaciones. Es por lo anterior que le solicito tener una plática para comentar las observaciones que personalmente yo tengo de la forma en que Usted imparte su clase, así como las cartas firmadas por los alumnos al respecto.

No he querido interrumpirlo en clase, ya que no creo prudente comentar esto delante de los alumnos, por lo que le pido podamos reunirnos en mi cubículo el próximo martes 13 de Febrero del presente.

Le agradezco de antemano su atención a la presente.

Atentamente,

Lic. Juan Antonio Torres

Lic. Juan Antonio Torres

De: Mauricio Alcántara [mailto:mau578@yahoo.com.mx]

Enviado el: Viernes, 9 de Febrero de 2009 07:39 p.m.

Para: Juan Antonio Torres

Asunto: Reporte de grupos

Hola Juan Antonio:

Por la tarde visité el grupo que te faltaba (DER9SB100) para que me llenaran la encuesta académica y resulta que se negaron a llenarla. Les insistí que era importante ya que es la única forma de que podamos mejorar los servicios que ofrecemos, sin embargo están muy renuentes.

Yo les comenté que llenar la encuesta es una condición para que puedan ver sus calificaciones del segundo parcial, pero de todas formas se opusieron y me dijeron que si no les dejábamos ver sus calificaciones, tomarían acciones legales.

Te paso al costo sus comentarios, para que veas lo que necesitas hacer.

Saludos,

Mauricio.

Actividades NO permitidas para el Coordinador de Licenciatura

1. Autorizar cambios en horario de clases de los profesionistas y/o alumnos (*transitorios o definitivos*)
2. Autorizar o justificar faltas a los profesionistas
3. Autorizar o justificar faltas a los alumnos
4. Ausentar a un grupo por ningún motivo (*horas muertas, inasistencia de un profesor, etc.*)
5. Permitir la entrada tardía del profesionistas después de haber checado a tiempo
6. Autorizar la salida anticipada de profesionistas
7. Autorizar justificaciones de faltas de alumnos, profesionistas o cualquier otra persona que colabore en la institución
8. Autorizar cambios de horario de exámenes programados, autorizar a profesionistas que no asistan a la aplicación del examen
9. Autorizar fusiones de grupos para aplicación de exámenes, aunque sean grupos del mismo profesionista
10. Elaborar pre-horarios de cuatrimestre ya que estos se emiten automáticamente por el sistema en su primera versión.
11. Asignar o confirmar materias, grupos o nuevos horarios a los profesionistas antes de la entrega oficial por el Coordinador Académico
12. Solicitar dinero a los alumnos para cualquier tipo de actividad (*si es necesario algún tipo de material o gasto adicional los alumnos lo deberán hacer directamente con quien ellos decidan y siempre fuera de la escuela*)
13. Contactar, presentar, introducir o cualquier acción similar, a proveedores externos de cualquier tipo para que los alumnos les compren algún tipo de bien o servicio.
14. Realizar cualquier trámite administrativo o académico por cuenta o en representación de los profesores o alumnos
15. Asistir a reuniones privadas de alumnos o sostener algún tipo de relación sentimental
16. Interpretar la reglamentación que emite la Universidad, ya que ésta es de aplicación literal.
17. Abogar entre los profesionistas que coordinan a favor de alumnos para justificación de faltas, incremento de calificaciones, reposición de exámenes fuera de tiempo, o concesión de cualquier otra canonjía que quebrante la normatividad y reglamentación de la Institución
18. Darle a algún alumno en particular la interlocución del resto del grupo, o bien nombrarlo representante o jefe de grupo, ya que estas figuras no están contempladas en la reglamentación de la Institución
19. Acompañar, en ningún caso, a prácticas extramuros
20. Permisos, cambios de turnos u horarios de trabajo de las personas que laboran en el área académica o cualquier otra decisión de tipo administrativo que corresponde al área académica o cualquier otra decisión de tipo administrativo que corresponde al área administrativa en particular el Coordinador Administrativo y al Asistente Personal
21. "Autorizar verbalmente" cambios de turno, mucho menos de entre semana a sabatinos o viceversa
22. Permitir el acceso a alumnos con deudas
23. Autorizar la aplicación de exámenes extemporáneos a alumnos sin derecho, cualquiera que sea el motivo por el cual no lo hayan presentado
24. Aplicar por decisión propia exámenes a alumnos sin derecho
25. Imprimir "duplicados" o "copias extras" de listas únicas de asistencia.

UNIVERSIDAD MEXICANA



15/03/2009

Justificación de faltas

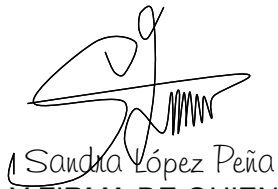
POR MEDIO DEL PRESENTE SE ENTREGA AL LIC. CARLOS MONTOYA, DIRECTOR DEL PLANTEL, OCHO JUSTIFICANTES CORRESPONDIENTES A LOS ALUMNOS ANAJO MENCIONADOS.

SIN MAS POR EL MOMENTO SE AGRADECE FIRMAR EL ACUSE DE RECIBIDO.

ATTE.

ASISTENTE DE SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

#	ALUMNO	TUR	LIC	CAUSA MEDICA	FECHA	DIAS	AUTO	OBSERVACIONES
14	GARCIA OTRUÑO CARMEN	VE	DER	COLITIS NERVIOSA	09 - 12/02/2009	4	N/A	PACEDIMIENTO NO CONSIDERADO PARA FALTA
19	DURAZO GUTIERREZ JORGE	MB	TUR	SALMONELOSIS	12 - 19/02/2009	6	2	
20	FERNANDEZ ARTEAGA JOSE LUIS	MB	PSO	CONJUNTIVITIS	12 - 14/02/2009	3	3	
21	VILCHIS GONZALEZ ADRIANA	SB	PED	BRONQUITIS	16 - 20/02/2009	5	5	
22	VEGA LOPEZ MONSERRAT	DI	PED	REHABILITACIÓN (FRACTURA)	17 - 22/02/2009	6	6	
23	MALAGON HERNÁNDEZ PEDRO	VE	ADM	ACCIDENTE DE AUTO	20 - 28/02/2009	8	8	
24	TINAJERO JUAREZ MARIANA	MA	PSO	VARICELA	20 - 27/02/2009	7	N/A	REPORTE MÉDICO NO INDICA QUE TUVO VARICELA
25	JUAREZ PINEDA XOCHITL	DI	ADM	APENDICECTOMIA	01 - 15/03/2009	15	15	



Sandra López Peña

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE



UNIVERSIDAD MEXICANA

COORDINACIÓN ACADÉMICA

PLANTEL _____

UMCA01

OBSERVACIÓN DE CLASE

Fecha: 7 de Feb. de 2009 Nombre del profesionista: Alejandro Zamora
 Materia: Psicología Social Tema: Los grupos sociales Semana: 5
 Grupo: APU4DI Hora de inicio y término de la observación: De 17:10 a 17:50 hrs.
 No. De alumnos presentes 22 De: 30 Planea los objetivos de la sesión: Si _____ No X

Indicadores		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
		4	6	8	10
1.	Puntualidad			X	
2.	Preparación de la Clase	X			
3.	Uso adecuado del libro base.	X			
4.	Atención del grupo a las explicaciones del Profesionista.	X			
5.	Prepara la percepción del grupo para la explicación del tema.		X		
6.	Relaciona la parte teórica con la práctica.		X		
7.	Expresa ideas en forma lógica.			X	
8.	Lenguaje técnico adecuado.			X	
9.	La comunicación es clara para el nivel de comprensión de los alumnos.		X		
10.	Hace que el alumno razone el tema.		X		
11.	Aplicación de técnicas didácticas.	X			
12.	Motivación al aprendizaje y la participación.	X			
13.	Esta dispuesto a resolver dudas.		X		
14.	Establece preguntas de sondeo y reflexión.	X			
15.	Conocimiento de la materia.				X
16.	Presentación del tema acorde al avance programático.	X			
17.	Control y disciplina de grupo.		X		
18.	Se logra el objetivo de la sesión.	X			

Promedio Global: _____

Promedio entre número de parámetros (18): _____

OTROS PARÁMETROS SUGERIDOS A EVALUAR:

- a) Trato a los alumnos Ignora las preguntas de los alumnos argumentando que eso ya se habia visto
 b) Evita divagaciones _____
 c) Cumple con la totalidad de tiempo de la clase Si

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS

- I) Sucesos durante la clase _____
 II) Aciertos del profesionista _____
 III) Aspectos a superar _____

Nombre y firma del observador Juan Antonio Torres



UNIVERSIDAD MEXICANA

PLANTEL CENTRAL

FOLIO: _____

FECHA: _____

SOLICITUD PARA JUSTIFICACIÓN MÉDICA DE FALTAS

ALUMNO(A): _____	MATRICULA: _____
TURNO: MAT. A <input type="checkbox"/> MAT. B <input type="checkbox"/> VES. <input type="checkbox"/> DIU. <input type="checkbox"/> NOCT <input type="checkbox"/> SAB. <input type="checkbox"/>	
LICENCIATURA: _____	TELEFONO: _____
COORDINADOR: _____	GRUPO: _____

CAUSA DE LA FALTA

<input type="checkbox"/> CIRUGÍA MAYOR <input type="checkbox"/> REHABILITACIÓN/TERAPIA <input type="checkbox"/> EPIDEMIA	<input type="checkbox"/> HEPATITIS, VARICELA, PAPERAS, ETC. <input type="checkbox"/> INTERNADO <input type="checkbox"/> OTRO _____ EFNERMEDAD CONTAGIOSA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
--	--

PERIODO DEL: _____	AL: _____
No DE DIAS A JUSTIFICAR: _____	DIAS SALTEADOS (SÓLO EN CASO) _____
DICTAMEN MÉDICO ADJUNTO: _____	

NOMBRE Y FIRMA DEL ALUMNO

 Declaro que los datos asentado son verídico
 y autorizo a UNIMEX a verificarlos

USO EXCLUSIVO DE UNIMEX

SI SE AUTORIZA(N) _____ DIA(S)

NO SE AUTORIZA(N) _____ DIA(S)

FECHA: _____

ING. ALBERTO CIENFUEGOS LARA

LIC. LUIS ALBERTO MEDINA C.

LIC. CELINA HERNANDEZ RUIZ

 DIRECTOR DEL PLANTEL

 DIRECCION GENERAL

 SUBDIRECTORA ACADÉMICA

Caso de estudio

Guía de roles



Gracias por apoyarnos en este ejercicio, su ayuda nos permitirá tener una mejor certeza en la selección de candidatos a formar parte de nuestra organización.

El Assessment Center es la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática, para obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto. Permite observar conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrenta en el ambiente laboral, lo cual nos da un mayor grado confianza en la selección de candidatos.

Esta metodología establece condiciones que simulan el ambiente laboral a partir de ejercicios, individuales o grupales, dependiendo de lo que se requiera evaluar.

Le pedimos tome con mucha seriedad el papel y apelamos a su experiencia para jugar el papel que le ha sido asignado.

Usted será el docente **Alejandro Zamora**, lo han citado para platicar de la forma en que ha estado impartiendo su clase, ya que parece que ha habido quejas de los estudiantes. Lo único que sabe es sobre los correos que se ha enviado con el Lic. **Juan Antonio Torres** y algún otro correo que le llegó por casualidad. Sin embargo, el Lic. Torres ha sido asignado a otra responsabilidad y lo atenderá otra persona, que es nueva en el puesto.

Usted representa el papel de un docente de **mal carácter**, que no le gusta trabajar con personal que es más joven que Usted. No le gusta que le digan cómo hacer las cosas y está en desacuerdo con las normas que le han impuesto. A los estudiantes los ve como niños de primaria que no saben lo que quieren y a los que no hay que tomarlos muy en serio.

Sólo cuenta con 10 minutos antes de iniciar su clase, por lo que no piensa discutir mucho tiempo, pero si su trabajo está en riesgo, tomará el tiempo que sea necesario.

Le pedimos lea con detenimiento la información que posee y trate de representar las características del personaje lo más fielmente posible.

Le agradecemos nuevamente su apoyo y participación.

Lic. Juan Antonio Torres

De: Alejandro Zamora [mailto:alzamor345@hotmail.com]
Enviado el: Viernes, 9 de Febrero de 2009 06:41 p.m.
Para: Juan Antonio Torres
CC: Coordinación Académica [diracadem@unimex.edu.mx]
Asunto: RE: Grupos insatisfechos

Juan Antonio:

El martes te busco a la hora pactada, pero te anticipo que estoy seguro de que son sólo unos 3 ó 4 alumnos los que seguramente están armando este problema y no me parece tan grave como para que lo discutamos.

Mto. Alejandro Zamora

De: Juan Antonio Torres
Enviado el: Viernes, 9 de Febrero de 2009 08:01 a.m.
Para: Alejandro Zamora [mailto:alzamor345@hotmail.com]
CC: Coordinación Académica [diracadem@unimex.edu.mx]
Asunto: Grupos insatisfechos

Estimado Lic. Alejandro Zamora:

He tratado de contactarlo en varias ocasiones, sin embargo por diferentes razones no he tenido la oportunidad de platicar con Usted personalmente; sin embargo este asunto no puede esperar.

Como probablemente estará enterado, me han venido a buscar alumnos de los grupos MPU4DI y PSO4MB, que han mostrado inquietud respecto a la forma de impartir su clase, y preocupación ya que no parece haber registro de calificaciones. Es por lo anterior que le solicito tener una plática para comentar las observaciones que personalmente yo tengo de la forma en que Usted imparte su clase, así como las cartas firmadas por los alumnos al respecto.

No he querido interrumpirlo en clase, ya que no creo prudente comentar esto delante de los alumnos, por lo que le pido podamos reunirnos en mi cubículo el próximo martes 13 de Febrero del presente.

Le agradezco de antemano su atención a la presente.

Atentamente,

Lic. Juan Antonio Torres

Lic. Juan Antonio Torres

De: Mauricio Alcántara [mailto:mau578@yahoo.com.mx]

Enviado el: Viernes, 9 de Febrero de 2009 07:39 p.m.

Para: Juan Antonio Torres

Asunto: Reporte de grupos

Hola Juan Antonio:

Por la tarde visité el grupo que te faltaba (DER9SB100) para que me llenaran la encuesta académica y resulta que se negaron a llenarla. Les insistí que era importante ya que es la única forma de que podamos mejorar los servicios que ofrecemos, sin embargo están muy renuentes.

Yo les comenté que llenar la encuesta es una condición para que puedan ver sus calificaciones del segundo parcial, pero de todas formas se opusieron y me dijeron que si no les dejábamos ver sus calificaciones, tomarían acciones legales.

Te paso al costo sus comentarios, para que veas lo que necesitas hacer.

Saludos,

Mauricio.

Caso de estudio

Guía de roles



Gracias por apoyarnos en este ejercicio, su ayuda nos permitirá tener una mejor certeza en la selección de candidatos a formar parte de nuestra organización.

El Assessment Center es la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática, para obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto. Permite observar conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrenta en el ambiente laboral, lo cual nos da un mayor grado confianza en la selección de candidatos.

Esta metodología establece condiciones que simulan el ambiente laboral a partir de ejercicios, individuales o grupales, dependiendo de lo que se requiera evaluar.

Le pedimos tome con mucha seriedad el papel y apelamos a su experiencia para jugar el papel que le ha sido asignado.

Usted será la alumna Alejandra Nuñez, alumna del quinto cuatrimestre de la carrera de Psicología Social. Se dirige a la Coordinación de Licenciatura para entregar un formato de justificación de faltas. Ha olvidado su comprobante, así que espera convencer su Coordinador que le justifique la falta. Usted faltó por un fuerte dolor de migraña que la hizo quedarse en casa, pero teme que no le permitan hacer el examen final debido a que ya había acumulado el 20% de faltas a que tenía derecho.

Usted es una persona que le gusta entender claramente todos los procedimientos, por lo que dedicará el tiempo que necesite para que le quede perfectamente clara la situación de su justificación de falta (si puede justificarse de una vez o necesita esperar, qué consecuencias tiene que no le justifiquen la falta y qué alternativas hay en ese caso).

Su misión será conseguir lo que busca y hacer perder todo el tiempo que pueda al Coordinador de Licenciatura.

Le agradecemos nuevamente su apoyo y participación.



UNIVERSIDAD MEXICANA

PLANTEL CENTRAL

FOLIO: _____

FECHA: _____

SOLICITUD PARA JUSTIFICACIÓN MÉDICA DE FALTAS

ALUMNO(A): <u>Alejandra Juárez Torres</u>	MATRICULA: <u>20742034-19</u>
TURNO: MAT. A <input checked="" type="checkbox"/> MAT. B <input type="checkbox"/> VES. <input type="checkbox"/> DIJ. <input type="checkbox"/> NOCT <input type="checkbox"/> SAB. <input type="checkbox"/>	
LICENCIATURA: <u>Derecho</u>	TELEFONO: <u>1642-2112</u>
COORDINADOR: <u>Juan Antonio Sanchez</u>	GRUPO: <u>CIA4MB105</u>

CAUSA DE LA FALTA

<input type="checkbox"/> CIRUGÍA MAYOR	<input type="checkbox"/> HEPATITIS, VARICELA, PAPERAS, ETC.
<input type="checkbox"/> REHABILITACIÓN/TERAPIA	<input type="checkbox"/> INTERNADO
<input type="checkbox"/> EPIDEMIA	<input checked="" type="checkbox"/> OTRO <u>Migraña</u>
EFNERMEDAD CONTAGIOSA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

PERIODO DEL: <u>12-03-09</u>	AL: <u>12-03-09</u>
No DE DIAS A JUSTIFICAR: <u>1</u>	DIAS SALTEADOS (SÓLO EN CASO) _____
DICTAMEN MÉDICO ADJUNTO: <u>Receta médica</u>	

NOMBRE Y FIRMA DEL ALUMNO

Alejandra Juárez Torres

Declaro que los datos asentado son verídico y autorizo a UNIMEX a verificarlos

USO EXCLUSIVO DE UNIMEX

SI SE AUTORIZA(N) _____ DIA(S)

NO SE AUTORIZA(N) _____ DIA(S)

FECHA: _____

ING. ALBERTO CIENFUEGOS LARA

LIC. LUIS ALBERTO MEDINA C.

LIC. CELINA HERNANDEZ RUIZ

DIRECTOR DEL PLANTEL

DIRECCION GENERAL

SUBDIRECTORA ACADÉMICA

Caso de estudio

Guía de roles



Gracias por apoyarnos en este ejercicio, su ayuda nos permitirá tener una mejor certeza en la selección de candidatos a formar parte de nuestra organización.

El Assessment Center es la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática, para obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto. Permite observar conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrenta en el ambiente laboral, lo cual nos da un mayor grado confianza en la selección de candidatos.

Esta metodología establece condiciones que simulan el ambiente laboral a partir de ejercicios, individuales o grupales, dependiendo de lo que se requiera evaluar.

Le pedimos tome con mucha seriedad el papel y apelamos a su experiencia para jugar el papel que le ha sido asignado.

Usted será la alumna Carmen García Ortuño, alumna del séptimo cuatrimestre de la carrera de Licenciatura en Sistemas Computacionales, que se está comunicando por teléfono para saber el estatus de su solicitud de justificación de falta.

Por supuesto, si le rechazan la justificación usted se verá en problemas ya que no podrá hacer sus exámenes y reprobará la materia, así que está dispuesta a pelear para que eso no suceda.

Le agradecemos nuevamente su apoyo y participación.

Caso de estudio

Guía de roles



Gracias por apoyarnos en este ejercicio, su ayuda nos permitirá tener una mejor certeza en la selección de candidatos a formar parte de nuestra organización.

El Assessment Center es la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática, para obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto. Permite observar conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrenta en el ambiente laboral, lo cual nos da un mayor grado confianza en la selección de candidatos.

Esta metodología establece condiciones que simulan el ambiente laboral a partir de ejercicios, individuales o grupales, dependiendo de lo que se requiera evaluar.

Le pedimos tome con mucha seriedad el papel y apelamos a su experiencia para jugar el papel que le ha sido asignado.

Usted representará la posición de Coordinador Académico, al que el participante podrá localizar cada vez que tenga una pregunta. Su misión es explicarle las veces que lo requiera todo lo relacionado con dudas o aclaraciones de sus obligaciones.

Le agradecemos nuevamente su apoyo y participación.

Caso de estudio



Una de las obligaciones como Coordinador de Licenciatura es filtrar y resumir toda la información de situaciones que se escapan a las facultades del puesto y comunicarlas a la persona correspondiente.

A su escritorio ha llegado una carta, dirigida por uno de los alumnos de la licenciatura de Sistemas Computacionales, en la que plantean una situación que Usted tendrá que atender, debido a que el Coordinador de Licenciatura que debía hacerlo ya no trabaja para la organización.

La carta fue recibida por uno de los compañeros de trabajo, quien al no localizarle a Usted dejó la carta en el escritorio y le envió un correo electrónico explicando la situación. Anexo se encuentra el correo electrónico mencionado.

Usted debe estudiar el caso, preparar un resumen y exponerlo ofreciendo una solución personal con el propósito de proporcionar los elementos para que se tome una decisión. Podrá discutir la situación con otros compañeros y escuchar sus ideas con el fin de normar su criterio en la definición de la solución más adecuada, sin embargo, la exposición será individual.

En su exposición deberá ser claro al presentar la situación, describir los hechos, mostrar las evidencias, establecer una conclusión y presentar una propuesta de solución al caso.

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES**

CARDEX

**SEP
UNIVERSIDAD MEXICANA, PLANTEL POLANCO**



Nombre del alumno: Jiménez Gutiérrez Carlos Matrícula: 20722034-99
Carrera: Licenciatura en Sistemas Computacionales-Plan 2005 (952288)
Periodo Escolar de Ingreso: 2008-1 Turno: Matutino Sexo: Masculino

MATERIA	Clave	Seriación	CALIFICACION DEFINITIVA				EXAMEN EXTRAORDINARIO				Rev
			1ra.		2da.		1ro.		2do.		
			Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	
Primero											
Lógica Computacional	0101		2008-1	9							
Administración	0102		2008-1	10							
Introducción a la Informática	0103		2008-1	10							
Matemáticas para la Computación	0104		2008-1	8							
Habilidades de Aprendizaje	0105		2008-1	9							
Segundo											
Teoría de sistemas	0206		2008-2	10							
Probabilidad y estadística	0207		2008-2	9							
Multimedia	0208		2008-2	10							
Habilidades de lectura	0209		2008-2	10							
Economía	0210		2008-2	10							
Tercero											
Arquitectura de computadoras	0311		2008-3	10							
Lenguajes de Programación	0312		2008-3	10							
Análisis y Diseño de Sistemas	0313		2008-3	8							
Estructura de Datos	0314		2008-3	8							
Estrategias de Aprendizaje	0315		2008-3	9							
Cuarto											
Sistemas Operativos	0416		2009-1	10							
Recursos Humanos	0417		2009-1	10							
Lenguajes de Programación II	0418	0312	2009-1	9	Es la única materia que ha reprobado						
Organización Computacional	0419		2009-1	9							
Metodología de la Investigación	0420		2009-1	9							
Quinto											
Sistemas de Información I	0521		2009-2	10							
Lenguajes de Programación III	0522	0418	2009-2	10							
Administración Funcional	0523		2009-2	5			18/04/08	5	15/08/08	5	
Teoría de Base de Datos	0524		2009-2	9							
Redacción Profesional	0525		2009-2	9							
Sexto											
Admon. de Centros de Cómputo	0626		2009-3	9	Se ve que es un chavo tranquilo						
Lenguajes de programación IV	0627	0522	2009-3	9							
Sistemas de Información II	0628	0521	2009-3	10							
Actitud de Aprendizaje	0629		2009-3	10							
Inglés I	0630		2009-3	10							
Séptimo											
Teoría de Redes	0731		2010-1	10	Esta por terminar octavo						
Sistemas de Información III	0732	0628	2010-1	8							
Relaciones Humanas y Comunic.	0733		2010-1	8							
Sociedad y Economía de México	0734		2010-1	9							
Inglés II	0735	0630	2010-1	9							

**UNIVERSIDAD
MEXICANA**

Fecha de Emisión: 19/03/2010
Hoja: 2/2

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES**

CARDEX

**SEP
UNIVERSIDAD MEXICANA, PLANTEL POLANCO**



Nombre del alumno: Jiménez Gutiérrez Carlos Matricula: 20722034-99
 Carrera: Licenciatura en Sistemas Computacionales-Plan 2005 (952288)
 Periodo Escolar de Ingreso: 2008-1 Turno: Matutino Sexo: Masculino

MATERIA	Clave	Seriación	CALIFICACION DEFINITIVA		EXAMEN EXTRAORDINARIO		Rev	
			1ra.	2da.	1ro.	2do.		
			Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	Fecha	Cal.

Octavo								
Diseño de Sistemas Asistido	0836							
Lenguajes de Programación V	0837							
Habilidades Sociales	0838							
Sistemas Abiertos	0839							
Inglés III	0840							
Noveno								
Auditoría de Sist. de Información	0941							
Ética y valores	0942							
Compiladores	0943							
Implementación de Sistemas	0944							
Inglés IV	0945							
Décimo								
Aprender a Aprender	1046							
Inglés V	1047							
Ingeniería deSoftware	1048							

1ro	2do.	3ro.	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
9.2	9.8	9.0	9.4	8.6	9.6	8.8			

PROMEDIO GENERAL ACTUAL: 9.2

*ESTE DOCUMENTO NO ES UN CERTIFICADO OFICIAL DE ESTUDIOS.
EL PROMEDIO GENERAL ACTUAL CONSIDERA LAS ÚLTIMAS CALIFICACIONES POR MATERIA (APROBATORIA O REPROBATORIA)*

México, D.F. a viernes 9 de Febrero de 2010

A quien corresponda:

A través de este conducto me dirijo a Usted con todo respeto para explicarle mi situación y solicitarle atentamente su intervención para darle solución a mi problemática.

Por un problema personal, en el 5º cuatrimestre reprobé la materia de Administración Funcional, y desafortunadamente también los dos exámenes extraordinarios; por lo que buqué a mi Coordinador de Licenciatura, el Lic. Arturo Cienfuegos, para informarme cuáles eran las acciones a seguir para re-cursar la materia. El Lic. Cienfuegos me comentó que yo no podía decidir cuándo la podría re-cursar, debido a que no sabía en qué cuatrimestre impartirían de nuevo la materia y que debía esperar a que lo averiguara.

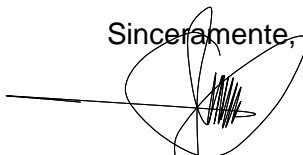
En distintas ocasiones me acerqué a él para que me indicara si ya sabía cuándo se impartiría la materia, pero siempre me decía que no tenía aún la información, que en cuanto le dieran la fecha me buscaría. La situación es que pasaban los cuatrimestres y no me informaba. En el séptimo cuatrimestre, el Lic. Cienfuegos llegó al salón a hablar con los alumnos que tenían adeudos de materias y nuevamente aproveché para comentarle sobre mi situación. Sin embargo me contestó muy molesto que él ya me había indicado en infinidad de ocasiones que él me llamaría. Posteriormente, en una de tantas veces que visitó al grupo, me dijo que ya tenía la fecha en que debía re-cursar la materia y que debía esperar al periodo de Mayo-Agosto del 2009. Asimismo, me hizo firmar una hoja donde me informaba que me obligaba a tomar la materia en ese periodo. Yo supuse que sólo debía esperar a que llegara el cuatrimestre para hacer los trámites de inscripción a la materia.

Hoy me encuentro con la sorpresa de que mi Coordinador de Licenciatura ya no trabaja en la Universidad y además de que no me puedo inscribir al 9º cuatrimestre debido a que adeudo una materia de 5º.

Ante esta situación, solicito atentamente me permita la oportunidad para inscribirme al próximo cuatrimestre, ya que yo siempre estuve al pendiente y mi Coordinador de Licenciatura nunca me dio la información adecuada y debido a eso me encuentro en esta situación. Por mi parte le prometo regularizar mi situación académica con la materia a re-cursar en el cuatrimestre mencionado.

Agradeciendo de antemano su atención a esta petición me despido de usted en espera de su apoyo y solución a mi situación.

Sinceramente,



Carlos Jiménez Gutiérrez
Licenciatura en Sistemas Computacionales
MATRICULA 20722034-99
TURNO MATUTINO

C.c.p. Lic. Abelardo Pérez Ortiz/Director del Plantel
C.c.p. Lic. Adriana Flores Rosas/Coordinadora Académica

UNIVERSIDAD MEXICANA



Para Usted

De: Osvaldo Arteaga [mailto:arteagao321@hotmail.com]

Enviado el: Martes, 24 de Febrero de 2010 12:33 p.m.

Para: *Usted*

Asunto: Carta de alumno

Hola:

El día de hoy estuvo aquí el alumno Carlos Jiménez Gutiérrez, de la Licenciatura en Sistemas Computacionales, matrícula 20722034-99. Vino a buscarte y entregarte una carta que pide llegue al Director del Plantel para que le permitan inscribirse al 9º cuatrimestre.

Como sabes, un alumno con adeudos de materias del 5º cuatrimestre no puede inscribirse al 9º hasta que éstas sean saldadas. Sin embargo, el alumno alega que le dijeron que él debía inscribirse hasta este cuatrimestre y que si eso le dijeron, era porque no tendría problemas para inscribirse.

El alumno dice que estuvo viniendo a platicar con Arturo Cienfuegos, su Coordinador de Licenciatura, para saber cuándo debía inscribirse a la materia y que todas las veces le estuvo dando largas. Honestamente, yo estoy siempre por acá y nunca lo había visto, y pues Cienfuegos ya no está para que nos diga realmente qué pasó.

Yo le comenté al alumno que él debía saber y tener presente la condición para inscribirse, ya que es algo que se les dice desde el primer cuatrimestre. Sin embargo, me insistió que su coordinador le dijo que no se había abierto la materia y que de hecho le hizo firmar de conformidad para esperarse hasta este cuatrimestre. Sinceramente andaba muy altanero y ya no quise discutir con él.

Después de que se fue el alumno molesto, busqué el dichoso documento que dice le hicieron firmar. Lo único que encontré te lo estoy dejando junto con la carta.

Te mando un saludo.

Osvaldo



UNIVERSIDAD MEXICANA

RELACIÓN DE ALUMNOS CON PROBLEMAS ACADÉMICOS

#	MATRICULA	ALUMNO	CUA.	MATERIA	GRUPO	SITUACIÓN	FIRMA
1	20820398-58	Orozco Amador Pedro	3	Estrategias de aprendizaje	CIA4DI105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	 siguiente cuatrimestre
2	20821915-26	Sánchez Peña Manuela	2	Comercio con América Latina	CIA4DI105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
3	20821915-26	Manuela Sánchez Peña	3	Contratos Internacionales	CIA4DI105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
4	20821786-24	Gallardo Guzmán Víctor Manuel	2	Comercio con América Latina	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	 Presenta en octubre
5	20821786-24	Gallardo Guzmán Víctor Manuel	2	Comercio con América Latina	CIA4MB105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
6	20822376-51	Solís Solís Humberto	3	Contratos Internacionales	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
7	20821238-56	Juárez Tinajero Yadira	2	Comercio con América Latina	CIA4MB105	Pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
8	20821238-56	Juárez Tinajero Yadira	3	Contratos Internacionales	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
9	20821238-56	Juárez Tinajero Yadira	3	Estrategias de aprendizaje	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
10	20820247-83	Contreras Luna Octavio	3	Contratos Internacionales	CIA4MB105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	 Presentar siguiente cuatrimestre
11	20722034-99	Jiménez Gutiérrez Carlos	5	Administración Funcional	SCO7DI115	Tiene que re-cursar la asignatura	
12	20721237-13	Méndez Lara Eduardo	4	Organización Computacional	SCO7MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
13	20720820-55	Torres Hernández Mierya	6	Inglés I	SCO7VE105	Tiene que re-cursar la asignatura	
14	20822208-29	Cruz Carranza Mariano	3	La Diplomacia Mexicana	RIC4MA105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
15	20720404-98	Adame Alonso Mauricio Rafael	2	Cuerpo Diplomático	RIC4MA105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia. Está re-cursando Política exterior por Regiones, en caso de reprobación es baja académica.	
16	20521690-04	González Galindo Mónica	8	Inglés III	RIC10VE105	Pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	

Estructura de Servicio

Director de Plantel

Dirige el desarrollo académico-administrativo integral en un clima armónico, a través de sistemas de operación y evaluación factible de retroalimentación, por toda la comunidad UNIMEX, siempre tendrá las puertas abiertas para atender tus inquietudes.

Coordinación de Licenciatura

Es el principal vínculo entre alumnos, profesores y el cuerpo directivo, te pueden dar soporte en tus dudas y problemáticas. Constantemente están en comunicación con profesores y alumnos para asegurarse que el proceso académico se dé correctamente. Identifica a tu coordinador de acuerdo a la licenciatura que estás cursando.

Área de Servicios Escolares

Se encarga de llevar a cabo todos los trámites relacionados con la documentación de los alumnos y todo lo relativo a su situación escolar. En las ventanillas de Servicios Escolares podrás entregar documentación, solicitar constancias, obtener informes de trámites y otros servicios.

Reinscripción

Para ser reinscrito debes estar al corriente en tus pagos, incluida la reinscripción y tener derecho académico. Las reinscripciones se realizan automáticamente por nuestro sistema al inicio de cada cuatrimestre y recuerda que el pago se realiza directamente en el Banco.

Trámites

En el área de Servicios Escolares podrás tramitar toda la documentación que puedas requerir durante tu vida escolar, tales como constancias, kárdex, servicios, certificados, etc.

Coordinación Académica

Esta área mantiene la vinculación entre los estudiantes, profesores, padres de familia y autoridades de la Universidad. Se encarga de supervisar la operación académica. Cualquier asunto relacionado a tu vida académica y escolar podrás revisarlo con el encargado de la coordinación.

Coordinación Administrativa

El coordinador se encarga de administrar el aspecto financiero del alumno y su situación administrativa. Con él puedes hacer cualquier aclaración relativa a tus pagos y a los servicios de apoyo de la Universidad.

Circulares de Fin de Cuatrimestre

Todos los cuatrimestres recibirás en la semana de exámenes, las circulares de fin de cuatrimestre que incluyen un reglamento interno, políticas de pagos y fechas relevantes del siguiente cuatrimestre, es importante que leas la información que contienen.

Documentación alumno

En Servicios Escolares se tendrá en custodia la documentación que entregaste para tu inscripción (certificado de preparatoria y acta de nacimiento) misma que permanecerá durante tu carrera en dicha área sin posibilidad de préstamo.

Coordinación Administrativa

El coordinador se encarga de administrar el aspecto financiero del alumno y su situación administrativa. Con él puedes hacer cualquier aclaración relativa a tus pagos y a los servicios de apoyo de la Universidad.

Libro Básico de Aprendizaje

El Método del "Libro de Aprendizaje Básico" es fundamental en el Modelo Educativo Unimex, el cual permite que el alumno aprenda con experiencias y situaciones reales, construyendo así su aprendizaje que lo aproxime a su entorno. Este método se basa en la participación activa y de discusión de la situación reflejada en el "libro de aprendizaje básico".

Faltas

El alumno tiene posibilidad de faltar hasta un 20% de las clases. **No hay justificación de faltas.** Esto significa 6 faltas en los turnos entre semana y 3 faltas en sabatino, estas faltas son para emergencias, cuestiones médicas, laborales, fallecimiento de familiares, etc etc. No existen retardos, la lista se pasa al inicio de la clase, después es falta. Los profesionistas "pasan lista" para control, pero será la Institución quien en última instancia ratificará o rectificará la asistencia.

Pago Parcialidades

El pago de tu reinscripción y parcialidades debe efectuarse con ficha de depósito bancaria al número de matrícula del alumno y a la cuenta bancaria de la Universidad en las fechas establecidas en el calendario oficial, después del límite de pago se aplicará un recargo moratorio del 15% sobre el importe de la parcialidad sin beca.

Reglamento y Disciplina

En biblioteca se podrán consultar los diferentes reglamentos de la Universidad, el desconocimiento de los mismos no exime de su cumplimiento, por lo que deben respetarse totalmente.

Avance Programático

Es la programación de temas a estudiar durante el cuatrimestre de acuerdo al libro básico y la forma en la que se va a evaluar la materia durante el cuatrimestre, es una guía para el alumno sobre el avance de los temas vistos en clase, así como el cumplimiento de la evaluación. A inicio del cuatrimestre el Coordinador de Licenciatura entregará un ejemplar al grupo para su reproducción y uso.

Exámenes y Calificaciones

Las calificaciones parciales y finales se asentarán con números enteros del 0 al 10, en su caso, la calificación definitiva reprobatoria será de 5 y la aprobatoria de 6 al 10. Para tener derecho a presentar los exámenes y/o las calificaciones deben estar al corriente en el pago de las cuotas y no haber excedido el 20% de faltas en el cuatrimestre. Para tener derecho a inscripción, no se deberá tener materias reprobadas de cuatro cuatrimestres previos (Por ejemplo para inscribirse al 6º cuatrimestre no deberá adeudar del 2º).

Aspectos Administrativos

Encuesta Académica y de Servicios

Esta encuesta se realiza una vez al cuatrimestre para que el alumno evalúe a sus profesores, personal administrativo y al equipo directivo, medios electrónicos y servicios en general, es importante tu retroalimentación y es requisito realizarla para ver tus calificaciones oficiales en el kiosco o en Internet.

Credencial

Tu credencial es personal e intransferible, en caso de pérdida puedes solicitar una nueva (con costo). El mal uso de la misma será sancionado de acuerdo a nuestro reglamento.

Servicios de apoyo

Kiosco de Alumnos

El Kiosco es el lugar dentro del plantel donde puedes consultar el resultado de las evaluaciones académicas parciales, exámenes finales o extraordinarios, así como tu situación financiera. Recuerda que tienes 48 horas hábiles para aclaraciones sobre calificaciones y faltas, una vez que son capturadas por tu profesor.

Página de Internet

En ella encontrarás un kiosco virtual donde puedes consultar tus calificaciones y saldos, recibir información importante, por lo que debes consultarla con frecuencia.

Laboratorio de Cómputo

La Unimex cuenta con laboratorios de cómputo para apoyar la impartición de las clases que requieren el uso de software; también se tiene un aula virtual que puede ser usada por todos nuestros alumnos para hacer sus tareas. ¡Pregunta por ella!

Biblioteca

Ésta cuenta con la bibliografía básica y libros para apoyar en el estudio de las materias en curso. No hay préstamos a domicilio.



UNIVERSIDAD MEXICANA

INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA ALUMNOS DE NUEVO INGRESO

Caso de estudio



Una de las obligaciones como Coordinador de Licenciatura es filtrar y resumir toda la información de situaciones que se escapan a las facultades del puesto y comunicarlas a la persona correspondiente.

A su escritorio ha llegado una carta, dirigida por uno de los alumnos de la licenciatura de Sistemas Computacionales, en la que plantean una situación que Usted tendrá que atender, debido a que el Coordinador de Licenciatura que debía hacerlo ya no trabaja para la organización.

La carta fue recibida por uno de los compañeros de trabajo, quien al no localizarle a Usted dejó la carta en el escritorio y le envió un correo electrónico explicando la situación. Anexo se encuentra el correo electrónico mencionado.

Usted debe estudiar el caso, preparar un resumen y exponerlo ofreciendo una solución personal con el propósito de proporcionar los elementos para que se tome una decisión. Podrá discutir la situación con otros compañeros y escuchar sus ideas con el fin de normar su criterio en la definición de la solución más adecuada, sin embargo, la exposición será individual.

En su exposición deberá ser claro al presentar la situación, describir los hechos, mostrar las evidencias, establecer una conclusión y presentar una propuesta de solución al caso.

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES**

CARDEX

**SEP
UNIVERSIDAD MEXICANA, PLANTEL POLANCO**



Nombre del alumno: Jiménez Gutiérrez Carlos Matrícula: 20722034-99
 Carrera: Licenciatura en Sistemas Computacionales-Plan 2005 (952288)
 Periodo Escolar de Ingreso: 2007-1 Turno: Matutino Sexo: Masculino

MATERIA	Clave	Seriación	CALIFICACION DEFINITIVA				EXAMEN EXTRAORDINARIO				Rev
			1ra.		2da.		1ro.		2do.		
			Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	
Primero											
Lógica Computacional	0101		2007-1	9							
Administración	0102		2007-1	10							
Introducción a la Informática	0103		2007-1	10							
Matemáticas para la Computación	0104		2007-1	8							
Habilidades de Aprendizaje	0105		2007-1	9							
Segundo											
Teoría de sistemas	0206		2007-2	10							
Probabilidad y estadística	0207		2007-2	9							
Multimedia	0208		2007-2	10							
Habilidades de lectura	0209		2007-2	10							
Economía	0210		2007-2	10							
Tercero											
Arquitectura de computadoras	0311		2007-3	10							
Lenguajes de Programación	0312		2007-3	10							
Análisis y Diseño de Sistemas	0313		2007-3	8							
Estructura de Datos	0314		2007-3	8							
Estrategias de Aprendizaje	0315		2007-3	9							
Cuarto											
Sistemas Operativos	0416		2008-1	10							
Recursos Humanos	0417		2008-1	10							
Lenguajes de Programación II	0418	0312	2008-1	9							
Organización Computacional	0419		2008-1	9							
Metodología de la Investigación	0420		2008-1	9							
Quinto											
Sistemas de Información I	0521		2008-2	10							
Lenguajes de Programación III	0522	0418	2008-2	10							
Administración Funcional	0523		2008-2	5			18/04/08	5	15/08/08	5	
Teoría de Base de Datos	0524		2008-2	9							
Redacción Profesional	0525		2008-2	9							
Sexto											
Admon. de Centros de Cómputo	0626		2008-3	9							
Lenguajes de programación IV	0627	0522	2008-3	9							
Sistemas de Información II	0628	0521	2008-3	10							
Actitud de Aprendizaje	0629		2008-3	10							
Inglés I	0630		2008-3	10							
Séptimo											
Teoría de Redes	0731		2009-1	10							
Sistemas de Información III	0732	0628	2009-1	8							
Relaciones Humanas y Comunic.	0733		2009-1	8							
Sociedad y Economía de México	0734		2009-1	9							
Inglés II	0735	0630	2009-1	9							

Es la única materia
que ha reprobado

Se ve que es un
chavo tranquilo

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES**

CARDEX

**SEP
UNIVERSIDAD MEXICANA, PLANTEL POLANCO**



Nombre del alumno: <u>Jiménez Gutiérrez Carlos</u>	Matricula: <u>20722034-99</u>
Carrera: <u>Licenciatura en Sistemas Computacionales-Plan 2005 (952288)</u>	
Periodo Escolar de Ingreso: <u>2007-1</u>	Turno: <u>Matutino</u> Sexo: <u>Masculino</u>

MATERIA	Clave	Seriación	CALIFICACION DEFINITIVA				EXAMEN EXTRAORDINARIO			
			1ra.		2da.		1ro.		2do.	
			Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	Fecha	Cal.	Fecha	Cal.
Octavo										
Diseño de Sistemas Asistido	0836		2009-2	10						
Lenguajes de Programación V	0837	0627	2009-2	10						
Habilidades Sociales	0838		2009-2	8						
Sistemas Abiertos	0839		2009-2	7						
Inglés III	0840		2009-2	8						
Noveno										
Auditoría de Sist. de Información	0941									
Ética y valores	0942									
Compiladores	0943									
Implementación de Sistemas	0944									
Inglés IV	0945									
Décimo										
Aprender a Aprender	1046									
Inglés V	1047									
Ingeniería de Software	1048									

1ro	2do.	3ro.	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
9.2	9.8	9.0	9.4	8.6	9.6	8.8	8.6		

PROMEDIO GENERAL ACTUAL: 9.1

*ESTE DOCUMENTO NO ES UN CERTIFICADO OFICIAL DE ESTUDIOS.
EL PROMEDIO GENERAL ACTUAL CONSIDERA LAS ÚLTIMAS CALIFICACIONES POR MATERIA (APROBATORIA O REPROBATORIA)*

México, D.F. a viernes 12 de Agosto de 2009

A quien corresponda:

A través de este conducto me dirijo a Usted con todo respeto para explicarle mi situación y solicitarle atentamente su intervención para darle solución a mi problemática.

Por un problema personal, en el 5º cuatrimestre reprobé la materia de Administración Funcional, y desafortunadamente también los dos exámenes extraordinarios; por lo que buqué a mi Coordinador de Licenciatura, el Lic. Arturo Cienfuegos, para informarme cuáles eran las acciones a seguir para re-cursar la materia. El Lic. Cienfuegos me comentó que yo no podía decidir cuándo la podría re-cursar, debido a que no sabía en qué cuatrimestre impartirían de nuevo la materia y que debía esperar a que lo averiguara.

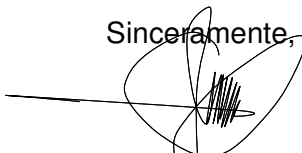
En distintas ocasiones me acerqué a él para que me indicara si ya sabía cuándo se impartiría la materia, pero siempre me decía que no tenía aún la información, que en cuanto le dieran la fecha me buscaría. La situación es que pasaban los cuatrimestres y no me informaba. En el séptimo cuatrimestre, el Lic. Cienfuegos llegó al salón a hablar con los alumnos que tenían adeudos de materias y nuevamente aproveché para comentarle sobre mi situación. Sin embargo me contestó muy molesto que él ya me había indicado en infinidad de ocasiones que él me llamaría. Posteriormente, en una de tantas veces que visitó al grupo, me dijo que ya tenía la fecha en que debía re-cursar la materia y que debía esperar al periodo de Mayo-Agosto del 2009. Asimismo, me hizo firmar una hoja donde me informaba que me obligaba a tomar la materia en ese periodo. Yo supuse que sólo debía esperar a que llegara el cuatrimestre para hacer los trámites de inscripción a la materia.

Hoy me encuentro con la sorpresa de que mi Coordinador de Licenciatura ya no trabaja en la Universidad y además de que no me puedo inscribir al 9º cuatrimestre debido a que adeudo una materia de 5º.

Ante esta situación, solicito atentamente me permita la oportunidad para inscribirme al próximo cuatrimestre, ya que yo siempre estuve al pendiente y mi Coordinador de Licenciatura nunca me dio la información adecuada y debido a eso me encuentro en esta situación. Por mi parte le prometo regularizar mi situación académica con la materia a re-cursar en el cuatrimestre mencionado.

Agradeciendo de antemano su atención a esta petición me despido de usted en espera de su apoyo y solución a mi situación.

Sinceramente,



Carlos Jiménez Gutiérrez
Licenciatura en Sistemas Computacionales
MATRICULA 20722034-99
TURNO MATUTINO

C.c.p. Lic. Abelardo Pérez Ortiz/Director del Plantel
C.c.p. Lic. Adriana Flores Rosas/Coordinadora Académica



Para Usted

De: Osvaldo Arteaga [mailto:arteagao321@hotmail.com]

Enviado el: Martes, 20 de Agosto de 2009 12:33 p.m.

Para: *Usted*

Asunto: Carta de alumno

Hola:

El día de hoy estuvo aquí el alumno Carlos Jiménez Gutiérrez, de la Licenciatura en Sistemas Computacionales, matrícula 20722034-99. Vino a buscarte y entregarte una carta que pide llegue al Director del Plantel para que le permitan inscribirse al 9º cuatrimestre.

Como sabes, un alumno con adeudos de materias del 5º cuatrimestre no puede inscribirse al 9º hasta que éstas sean saldadas. Sin embargo, el alumno alega que le dijeron que él debía inscribirse hasta este cuatrimestre y que si eso le dijeron, era porque no tendría problemas para inscribirse.

El alumno dice que estuvo viniendo a platicar con Arturo Cienfuegos, su Coordinador de Licenciatura, para saber cuándo debía inscribirse a la materia y que todas las veces le estuvo dando largas. Honestamente, yo estoy siempre por acá y nunca lo había visto, y pues Cienfuegos ya no está para que nos diga realmente qué pasó.

Yo le comenté al alumno que él debía saber y tener presente la condición para inscribirse, ya que es algo que se les dice desde el primer cuatrimestre. Sin embargo, me insistió que su coordinador le dijo que no se había abierto la materia y que de hecho le hizo firmar de conformidad para esperarse hasta este cuatrimestre. Sinceramente andaba muy altanero y ya no quise discutir con él.

Después de que se fue el alumno molesto, busqué el dichoso documento que dice le hicieron firmar. Lo único que encontré te lo estoy dejando junto con la carta.

Te mando un saludo.

Osvaldo



UNIVERSIDAD MEXICANA

RELACIÓN DE ALUMNOS CON PROBLEMAS ACADÉMICOS

#	MATRICULA	ALUMNO	CUA.	MATERIA	GRUPO	SITUACIÓN	FIRMA
1	20820398-58	Orozco Amador Pedro	3	Estrategias de aprendizaje	CIA4DI105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
2	20821915-26	Sánchez Peña Manuela	2	Comercio con América Latina	CIA4DI105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	 siguiente cua-trimestre
3	20821915-26	Manuela Sánchez Peña	3	Contratos Internacionales	CIA4DI105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
4	20821786-24	Gallardo Guzmán Víctor Manuel	2	Comercio con América Latina	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	 Presenta en Octubre
5	20821786-24	Gallardo Guzmán Víctor Manuel	2	Comercio con América Latina	CIA4MB105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
6	20822376-51	Solís Solís Humberto	3	Contratos Internacionales	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
7	20821238-56	Juárez Tinajero Yadira	2	Comercio con América Latina	CIA4MB105	Pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
8	20821238-56	Juárez Tinajero Yadira	3	Contratos Internacionales	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
9	20821238-56	Juárez Tinajero Yadira	3	Estrategias de aprendizaje	CIA4MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
10	20820247-83	Contreras Luna Octavio	3	Contratos Internacionales	CIA4MB105	Tiene derecho a dos extraordinarios para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	 Presenta en siguiente cua-trimestre
11	20722034-99	Jiménez Gutiérrez Carlos	5	Administración Funcional	SCO7DI115	Tiene que re-cursar la asignatura	
12	20721237-13	Méndez Lara Eduardo	4	Organización Computacional	SCO7MB105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
13	20720820-55	Torres Hernández Mierya	6	Inglés I	SCO7VE105	Tiene que re-cursar la asignatura	
14	20822208-29	Cruz Carranza Mariano	3	La Diplomacia Mexicana	RIC4MA105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	
15	20720404-98	Adame Alonso Mauricio Rafael	2	Cuerpo Diplomático	RIC4MA105	Tiene derecho a un extraordinario para pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia. Está re-cursando Política exterior por Regiones, en caso de reprobación es baja académica.	
16	20521690-04	González Galindo Mónica	8	Inglés III	RIC10VE105	Pasar la asignatura; en caso de que no lo haga deberá re-cursar la materia	

Estructura de Servicio

Director de Plantel

Dirige el desarrollo académico-administrativo integral en un clima armónico, a través de sistemas de operación y evaluación factible de retroalimentación, por toda la comunidad UNIMEX, siempre tendrá las puertas abiertas para atender tus inquietudes.

Coordinación de Licenciatura

Es el principal vínculo entre alumnos, profesores y el cuerpo directivo, te pueden dar soporte en tus dudas y problemáticas. Constantemente están en comunicación con profesores y alumnos para asegurarse que el proceso académico se dé correctamente. Identifica a tu coordinador de acuerdo a la licenciatura que estás cursando.

Área de Servicios Escolares

Se encarga de llevar a cabo todos los trámites relacionados con la documentación de los alumnos y todo lo relativo a su situación escolar. En las ventanillas de Servicios Escolares podrás entregar documentación, solicitar constancias, obtener informes de trámites y otros servicios.

Reinscripción

Para ser reinscrito debes estar al corriente en tus pagos, incluida la reinscripción y tener derecho académico. Las reinscripciones se realizan automáticamente por nuestro sistema al inicio de cada cuatrimestre y recuerda que el pago se realiza directamente en el Banco.

Trámites

En el área de Servicios Escolares podrás tramitar toda la documentación que puedas requerir durante tu vida escolar, tales como constancias, kárdex, servicios, certificados, etc.

Coordinación Académica

Esta área mantiene la vinculación entre los estudiantes, profesores, padres de familia y autoridades de la Universidad. Se encarga de supervisar la operación académica. Cualquier asunto relacionado a tu vida académica y escolar podrás revisarlo con el encargado de la coordinación.

Coordinación Administrativa

El coordinador se encarga de administrar el aspecto financiero del alumno y su situación administrativa. Con él puedes hacer cualquier aclaración relativa a tus pagos y a los servicios de apoyo de la Universidad.

Circulares de Fin de Cuatrimestre

Todos los cuatrimestres recibirás en la semana de exámenes, las circulares de fin de cuatrimestre que incluyen un reglamento interno, políticas de pagos y fechas relevantes del siguiente cuatrimestre, es importante que leas la información que contienen.

Documentación alumno

En Servicios Escolares se tendrá en custodia la documentación que entregaste para tu inscripción (certificado de preparatoria y acta de nacimiento) misma que permanecerá durante tu carrera en dicha área sin posibilidad de préstamo.

Coordinación Administrativa

El coordinador se encarga de administrar el aspecto financiero del alumno y su situación administrativa. Con él puedes hacer cualquier aclaración relativa a tus pagos y a los servicios de apoyo de la Universidad.

Libro Básico de Aprendizaje

El Método del "Libro de Aprendizaje Básico" es fundamental en el Modelo Educativo Unimex, el cual permite que el alumno aprenda con experiencias y situaciones reales, construyendo así su aprendizaje que lo aproxime a su entorno. Este método se basa en la participación activa y de discusión de la situación reflejada en el "libro de aprendizaje básico".

Faltas

El alumno tiene posibilidad de faltar hasta un 20% de las clases. **No hay justificación de faltas.** Esto significa 6 faltas en los turnos entre semana y 3 faltas en sabatino, estas faltas son para emergencias, cuestiones médicas, laborales, fallecimiento de familiares, etc etc. No existen retardos, la lista se pasa al inicio de la clase, después es falta. Los profesionistas "pasan lista" para control, pero será la Institución quien en última instancia ratificará o rectificará la asistencia.

Aspectos Administrativos

Pago Parcialidades

El pago de tu reinscripción y parcialidades debe efectuarse con ficha de depósito bancaria al número de matrícula del alumno y a la cuenta bancaria de la Universidad en las fechas establecidas en el calendario oficial, después del límite de pago se aplicará un recargo moratorio del 15% sobre el importe de la parcialidad sin beca.

Reglamento y Disciplina

En biblioteca se podrán consultar los diferentes reglamentos de la Universidad, el desconocimiento de los mismos no exime de su cumplimiento, por lo que deben respetarse totalmente.

Avance Programático

Es la programación de temas a estudiar durante el cuatrimestre de acuerdo al libro básico y la forma en la que se va a evaluar la materia durante el cuatrimestre, es una guía para el alumno sobre el avance de los temas vistos en clase, así como el cumplimiento de la evaluación. A inicio del cuatrimestre el Coordinador de Licenciatura entregará un ejemplar al grupo para su reproducción y uso.

Exámenes y Calificaciones

Las calificaciones parciales y finales se asentarán con números enteros del 0 al 10, en su caso, la calificación definitiva reprobatoria será de 5 y la aprobatoria de 6 al 10. Para tener derecho a presentar los exámenes y/o las calificaciones deben estar al corriente en el pago de las cuotas y no haber excedido el 20% de faltas en el cuatrimestre. Para tener derecho a inscripción, no se deberá tener materias reprobadas de cuatro cuatrimestres previos (Por ejemplo para inscribirse al 6º cuatrimestre no deberá adeudar del 2º).

Encuesta Académica y de Servicios

Esta encuesta se realiza una vez al cuatrimestre para que el alumno evalúe a sus profesores, personal administrativo y al equipo directivo, medios electrónicos y servicios en general, es importante tu retroalimentación y es requisito realizarla para ver tus calificaciones oficiales en el kiosco o en Internet.

Credencial

Tu credencial es personal e intransferible, en caso de pérdida puedes solicitar una nueva (con costo). El mal uso de la misma será sancionado de acuerdo a nuestro reglamento.

Servicios de apoyo

Kiosco de Alumnos

El Kiosco es el lugar dentro del plantel donde puedes consultar el resultado de las evaluaciones académicas parciales, exámenes finales o extraordinarios, así como tu situación financiera. Recuerda que tienes 48 horas hábiles para aclaraciones sobre calificaciones y faltas, una vez que son capturadas por tu profesor.

Página de Internet

En ella encontrarás un kiosco virtual donde puedes consultar tus calificaciones y saldos, recibir información importante, por lo que debes consultarla con frecuencia.

Laboratorio de Cómputo

La Unimex cuenta con laboratorios de cómputo para apoyar la impartición de las clases que requieren el uso de software; también se tiene un aula virtual que puede ser usada por todos nuestros alumnos para hacer sus tareas. ¡Pregunta por ella!

Biblioteca

Ésta cuenta con la bibliografía básica y libros para apoyar en el estudio de las materias en curso. No hay préstamos a domicilio.



UNIVERSIDAD MEXICANA

INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA ALUMNOS DE NUEVO INGRESO

Guía de Impresión

A continuación se relacionan las hojas que se deben imprimir para ser empleadas en el Assessment Center.

Para cada Candidato:

Descripción	Archivo a imprimir
Documentación del Caso I	Caso I participante.pdf
Documentación del Caso II	Caso II participante.pdf

NOTAS:

- 1. La documentación del caso I y caso II deberán ser colocadas en folders separados y rotulados con el nombre del candidato*
- 2. Las hojas C2-FM7 y C2-FM8 (Documentación del caso II) deben ser impresas en una sola hoja (por los dos lados)*

Para cada observador:

Descripción	Archivo a imprimir
Hoja de Observación por cada candidato	Hoja de observacion.pdf
Guía de observación CASO 1 (sólo una vez)	Guia de Observacion caso 1.pdf
Guía de observación CASO 2 (sólo una vez)	Guia de Observacion caso 2.pdf

NOTAS:

- 1. Cada observador deberá tener un folder con una hoja de observación por candidato y las guías de observación para los dos casos (imprimir sólo una vez)*

Para los Jugadores de Roles

Descripción	Archivo a imprimir
Guía del Jugador 1	Roles 1.pdf
Guía del Jugador 2	Roles 2.pdf
Guía del Jugador 3	Roles 3.pdf
Guía del Jugador 4	Roles 4.pdf

UNIVERSIDAD MEXICANA



Guía de observación

Competencia	Caso 1	Indicadores		
Competencias organizacionales	Situación	< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Calidad en el trabajo	Organización del escritorio y del caso	Desde "Intentó" a "No hizo Nada"	Sólo en parte	Todo organizado
Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Plática con el docente, Atención a alumna (teléfono)	Falla en al menos una política	Tiene dudas, pregunta al jefe	Domina todas las políticas
Liderear a través de la misión, visión y valores	Plática con el docente	Ningún control de la plática	A veces cede el control de la plática	Mantiene control de la plática
Servicio al Cliente	Atención a alumna (presencial y por teléfono)	Responde a agresiones	Hay tensión pero no pierde la amabilidad	Atiende sin conflictos
Competencias transferibles		< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Administración del Tiempo	Organización para atender todas las tareas, sobre todo el tiempo con el docente (10 min)	Tardó más del 30%	Se pasó hasta un 30%	Cumplió con los tiempos (≤10 min)
Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	Experiencia explicando la evaluación del docente	Se deja llevar por el docente	No sabe responder al docente	Recomienda al docente
Asumir responsabilidades	Explicar a la alumna que no tiene justificación de su falta	Mandarla con alguien más	Pedir que regrese más tarde	Atender y despacharla
Comunicación Oral y Escrita	Plática con el docente y Alumna	Fallas de Dicción/modismos	Pocos problemas de Dicción/modismos	Explicación clara y sin modismos
Identificar, plantear y resolver problemas	Resolución del problema con el docente	Acepta que el docente diga qué hacer	Propone poco y pospone decisiones	Aclara puntos y propone visita grupo
Competencias técnicas		< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Abstracción, análisis y síntesis de información	Entendimiento del Caso con el docente	No entiende el caso, está confundido	Toma notas, clarifica dudas.	Domina el caso, no tiene dudas
Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)	Explicar al docente la forma de observación de clase	No sabe explicar el papel del docente	No sabe responder a contra-argumentos	Explica claro al docente su papel
Manejo de conflictos	Plática con el docente y alumna	Escala el conflicto, responde agresivo	Cede para no pelear	Maneja el conflicto desde su posición
Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientemente	Organización de la información y del caso (localizar documentos y preparar correos)	No la encuentra, pospone	Le cuesta localizar la información	Sabe dónde está cada documento
Actitudes		< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Compromiso	Decisión con el que enfrenta el caso	Deja asuntos sin resolver	Direcciona el problema	Asume posición institucional
Impacto	Manera de presentarse con las personas	Desalineado, sin carácter o presencia	Inmaduro o novatez	Formalidad, carácter, madurez
Meticulosidad	Dominio de la información de caso de estudio	Confunde información	No recuerda algunos detalles	Dominio de todos los detalles
Tenacidad	Insistencia ante el comportamiento del docente y la alumna	Contradice su posición	Duda de su postura	Mantiene su postura
Tolerancia al estrés	Plática con el docente, Atención a alumna	Totalmente nervioso o agresivo	Tenso pero controlado	No se observa nervioso o tenso

UNIVERSIDAD MEXICANA

Guía de observación



Competencia	Caso 2	Indicadores		
		< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Competencias organizacionales	Situación			
Calidad en el trabajo	Sesión grupal y exposición individual	No sabe exponer el caso	Expone claro pero en desorden	Toma notas, estructura el caso
Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	Estudio del caso grupal y forma de exponerlo individualmente	No entiende o no tiene claro las políticas	Propone excepciones conciente de ello	Expone atendiendo a las políticas
Liderear a través de la misión, visión y valores	Comportamiento en la sesión de grupo	Pasivo	Sólo en ocasiones	Asume el liderazgo
Servicio al Cliente	Propuesta de solución del caso	No aporta soluciones de apoyo al alumno	Apoya al alumno con alguna excepción	Cuida la política ayudando al alumno
Competencias transferibles		< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Administración del Tiempo	Tiempo de preparación del caso	No tiene noción del tiempo	Pierde un poco de vista el tiempo	Es puntual y sin rodeos
Aplicar los conocimientos profesionales en la práctica	Exposición de experiencias personales	Nunca ha pasado por una situación así	Tiene poca experiencia/novato	Aplica experiencias personales
Asumir responsabilidades	Participación activa en la sesión de grupo	Pasivo	Adapta ideas de otros	Aportación de ideas
Comunicación Oral y Escrita	Forma de exponer en grupo e individualmente	Fallas de Dicción/modismos	Pocos problemas de Dicción/modismos	Explicación clara y sin modismos
Identificar, plantear y resolver problemas	Sesión grupal y exposición individual	Sólo indica las soluciones de otros	No plantea situación o problema	Plantea Situación, problema y solución
Competencias técnicas		< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Abstracción, análisis y síntesis de información	Exposición individual	No sabe resumir el caso	Se extiende en su explicación	Ofrece un resumen completo
Coaching (Enseñar y desarrollar a otros)	Exposición individual	Espera que le digan cómo	Se apoya en el jefe	Planteamiento de solución a alumno
Manejo de conflictos	Balanceo entre la política de la organización y el apoyo al alumno	Anclarse o pasividad	Insistir sin acordar	Ofrecer alternativas de solución
Planear, Organizar, Dirigir y Controlar tareas eficientemente	Exposición individual	Solución sin opciones	Pasos y opciones sin orden	Plantea pasos y opciones de solución
Actitudes		< 7.0	7.0 ≥ ≤ 8.5	> 8.5
Compromiso	Exposición grupal	No participa	Interviene esporádicamente	Participación activa
Impacto	Forma de exponer en grupo e individualmente	Desalineado, sin carácter o presencia	Inmaduro o novatez	Formalidad, carácter, madurez
Meticulosidad	Detalle con el que explica individualmente el problema	Pierde de vista detalles importantes	Omite algunos detalles	Toma en cuenta todos los detalles
Tenacidad	Seguir participando a pesar de los nervios de su exposición individual	No alcanzó a exponer sus ideas	Pide argumentos en la retroalimentación	Termina su explicación
Tolerancia al estrés	Forma de afrontar la exposición individual	Totalmente nervioso o agresivo	Tenso pero controlado	No se observa nervioso o tenso