



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE CERTIFICACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS  
PARA JEFES DE DEPARTAMENTO DENTRO DE LA SECRETARÍA DEL  
TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

LESLY JOCELIN BUSTOS ROSAS

DIRECTOR DE TESINA

MTR. JUAN VARELA JUAREZ

REVISORA

MTRA. ISAURA LOPEZ SEGURA



Ciudad Universitaria, CDMX

Agosto, 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Quiero darle las gracias a mi familia, por todo el apoyo y amor que me han brindado durante este largo camino que se llama vida, por siempre guiarme y ayudarme a cumplir mis metas tanto personales como profesionales a ustedes les dedico el presente trabajo.

A ti mamita por el gran esfuerzo y dedicación que has puesto en mi educación, por estar conmigo en cada momento que te he necesitado, por el gran cariño que nos das a mí y a mi hermano, por inculcarme siempre valores para ser una buena mujer, pero sobre todo por ser el sostén de nuestra hermosa familia. No tengo las palabras suficientes para decirte lo orgullosa que estoy de ser tu hija TE AMO.

Papito, quiero darte las gracias por siempre estar a mi lado por preocuparte por cada necesidad que tengo, por siempre tener una palabra de amor hacia mí, por nunca rendirte ante ninguna adversidad, y por enseñarme a ser una gran persona. Nunca olvides cuanto valoro las cosas que haces por nuestra familia, TE ADORO.

A ti hermano, que desde el primer momento que llegaste a mi vida fui feliz, por qué a pesar de mi carácter estás ahí cuando te necesito, por qué siempre escuchas mis locuras y sabes darme un buen consejo, por compartir conmigo muchas risas y tristezas, pero sobre todo por aguantarme en mis peores etapas de estudiante, sabes que este trabajo te lo dedico a ti porque sé que un día no muy lejano tú también serás un excelente profesionalista TE QUIERO.

Mis mejores amigas Fernanda, Sarahi, Ximena, Isabel, Nora y Reyna gracias por ser parte de esto, porque con su gran amistad han demostrado que no estoy sola que siempre tendré muchas hermanas con las que podré contar para toda la vida. Niñas hermosas nunca olviden que cada una de ustedes tienen un pedacito de mi corazón y que siempre contarán con mi apoyo y amor incondicional.

Al gran amor de mi vida, a ti te quiero dar las gracias por todo el apoyo que me has brindado, no solo en este proceso, sino durante el tiempo que llevamos juntos, el poder compartir este logro contigo es algo que me llena el corazón de alegría. No imaginas lo orgullosa que me siento de nosotros, porque hemos logrado grandes cosas y sé que vendrán muchas más, gracias por todo mi abogado favorito Ferdinando Robles TE AMO.

También quiero darles las gracias a esos grandes maestros que marcaron mi carrera profesional y de los cuales estoy muy orgullosa, Ricardo Trujillo, Adelina Eslava y a Ricardo González, gracias por todas sus valiosas aportaciones a mi vida. Pero sobre todo quiero darles las gracias a dos profesores muy importantes, que me ayudaran a culminar este proyecto con su paciencia y dedicación y los cuales nunca dejaron de confiar en mí y darme su apoyo incondicional, al profesor Juan Varela mi director de tesis, por todo su tiempo y compromiso ante este proyecto y a la profesora Isaura López mi revisora, por apórtame sus conocimientos y experiencia.

Por último y no menos importante quiero darle las gracias a mi hermosa Universidad, de la cual estoy muy feliz y orgullosa de pertenecer, porque en sus aulas no solo recibí conocimientos calidad sino también valores para convertirme hoy en una gran profesionalista y ser humano, y ten por seguro que pondré en alto tu nombre en cada cosa que haga, porque a través de mi hablará tu espíritu!

¡México, pumas universidad, Goya!

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 Definición de organización.....	3
1.2 Tipos de organizaciones.....	4
1.2.1 Organización según sus fines: lucrativas y no lucrativas.....	4
1.2.2 Organización Según su Formalidad: Fórmale e Informales.....	6
1.3 Sector Público.....	8
1.3. 1 Organismos Centralizados.....	9
1.3.2 Organismos Desconcentrado.....	10
1.3.3 Organismos Descentralizados.....	11
1.4 Iniciativa Privada.....	12
<b>CAPÍTULO 2 COMPETENCIAS LABORALES.....</b>	<b>13</b>
2.1 Los orígenes de las competencias.....	13
2.2 Concepto y Definición de competencias.....	15
2.3 Estructura de las competencias.....	17
2.4 Clasificación de las Competencias.....	19
<b>CAPÍTULO 3 CERTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>23</b>
3.1 Gestión por Competencias.....	23
3.1.1 Objetivos del proceso de gestión por competencias.....	24
3.1.2 Proceso de implementación de gestión por competencias.....	25
3.1.3 Norma ISO 9000.....	27
3.2 Certificación por Competencias.....	28
3.2.1 Proceso de certificación por competencias.....	29
<b>CAPÍTULO 4 ESTRUCTURA DE LA STPS.....</b>	<b>33</b>
4.1 Historia de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.....	33
4.1.1 Estructura, Misión y Visión de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.....	35
4.1.2 Organigrama de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.....	36
4.2 Ley Orgánica De Administración Pública.....	37

<b>CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>40</b>
5.1 Proceso de certificación.....	41
5.1.1 Diagnóstico.....	41
5.2 Manual.....	42
5.2.1 Capacitación.....	52
5.2.2 Plan de implementación.....	53
5.2.3 Auditoria.....	53
<b>Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>

## INTRODUCCIÓN

Los últimos años el tema de certificación ha sido parte central de la calidad y productividad de las organizaciones, esto debido a que los nuevos empleos requieren estar actualizados constantemente, es por ello que la certificación basada en competencias, prepara no solo a las organizaciones sino a sus trabajadores y una mayor oportunidad de crecimiento en relación al campo laboral.

En el presente trabajo se realizó una investigación sobre el concepto de organización, competencias laborales y la certificación por competencias con la finalidad de contar con bases teóricas que permitan elaborar una propuesta de certificación por competencias para los Jefes de Departamento de Diseño y Validación de Contenidos Curriculares dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Dicha propuesta tiene como objetivo formar un proceso de certificación por competencias, apoyado de un manual de calidad, con la finalidad de facilitar la adquisición y desarrollo de distintos conocimientos, habilidades y destrezas y de esta manera poder ponerlas en práctica tanto en el área laboral como personal.

Para realizar el presente trabajo se desarrolló el siguiente marco teórico, conformado por los siguientes capítulos:

En el capítulo 1. La Organización, se explica importancia del concepto de organización a través de la perspectiva de varios autores, así como los tipos de organizaciones existen, con la finalidad de poder definir qué tipo de organización es la STPS.

En el capítulo 2. Competencia Laboral, se hace referencia a conceptos básicos de competencia, haciendo énfasis en la estructura y clasificación.

En el capítulo 3. Certificación por competencias, eje principal del proyecto; Se describen los objetivos y procesos de gestión, así como, la conceptualización de una certificación y su importancia dentro de una organización.

En el capítulo 4. Estructura de la STPS, señala la historia, misión y visión de la institución de donde se planea poner en práctica el proyecto de certificación. Además se menciona la Ley Orgánica, en donde se describen las obligaciones y responsabilidades que debe cumplir la STPS.

En el capítulo 5. Propuesta de certificación, describe los pasos que se llevarán a cabo para certificar a los Jefes de Departamentos de Diseño y Validación de Contenidos Curriculares dentro de la STPS, con el apoyo de un manual de calidad, haciendo el proceso más efectivo.

# CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN

## 1.1 Definición de organización

El Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española en su 23ª edición (2014) define el término de organización como:

1. Acción y efecto de organizar u organizarse
2. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
3. Disposición, arreglo y orden.

En la segunda edición del Diccionario de Uso del Español de María Moliner (1998) se define la organización como:

1. Acción y efecto de organizar, cosas organizada.
2. Manera de estar organizado algo.

Como se puede apreciar en estas definiciones existen ciertas características principales como: que son un conjunto de elementos que llevan a cabo cierto orden, ciertas actividades y que funcionan como medio o recurso.

Barnard (1938, citado en Grados, 2013) define a la organización como un conjunto de elementos (o subsistema) interdependientes que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir la organización.

Una organización es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común, explícitos mediante la división de funciones y trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y responsabilidad (Schein, 1965 citado en Rodríguez, 2007)

Para Alonso (2006) el concepto de organización incluye tres características orientadas hacia fines específicos:

- Son formaciones sociales con un número preciso de miembros y con una diferencia interna en sus funciones.
- Orientadas hacia fines y objetivos específicos.
- Configuradas para cumplir con las metas propuestas.

Robbins, (2009) menciona que la organización es una unidad social coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma constante para alcanzar una meta o conjunto de metas en común.

De acuerdo con Chiavenato (2011) los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos o metas, que de forma individual no lograrían. De acuerdo con esto, se resalta que una organización existe solo cuando contiene los siguientes elementos:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

Los puntos anteriormente mencionados concuerdan con Robbins en que una organización se compone por dos o más miembros, los cuales deben tener metas u objetivos en común.

Pinto (2012) destaca que para que las organizaciones funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad.

De acuerdo a los autores revisados anteriormente y para fines del presente trabajo se puede definir el concepto de organización como una unidad social, coordinada y compuesta por dos o más personas, que tienen objetivos y metas en común.

En esta definición se resaltan ciertos elementos claves, como que una organización siempre debe de existir la comunicación entre sus elementos, deben estar dispuestos a contribuir en una acción conjunta y sobretodo deben tener metas en común.

## **1.2 Tipos de organizaciones**

Chiavenato (2006) clasifica a las organizaciones como: 1) Organizaciones según sus fines  
2) Según su formalidad. Esto se debe en gran parte a su objetivo, estructura o características principales.

### **1.2.1 Organización según sus fines: con fin de lucro y sin fin de lucro**

#### **a) Organizaciones con fines de lucro**

Este tipo de organizaciones también conocido con el nombre de “empresa” buscan adquirir ganancias o utilidades.

Garza (2000) menciona que las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, que son creadas para producir bienes y servicios rentables y que principalmente están constituidas

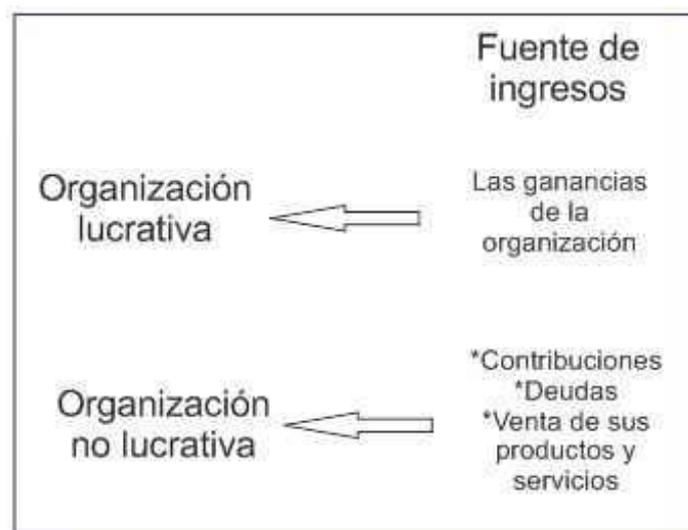
por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades. Las organizaciones lucrativas son formadas para llevar a cabo una variedad de negocios legales.

Ejemplo de organizaciones lucrativas llegan a ser las grandes empresas comerciales.

Una característica de las organizaciones lucrativas es que su principal fuente de ingreso proviene exclusivamente de una sola fuente (Figura 1) esto es la venta de sus productos o servicios a individuos u organizaciones (Ronda, 2001).

La Norma de Información Financiera A-3 (2005) define una entidad lucrativa como la unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros, conducidos y administrados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de lucro de la entidad, siendo su principal atributo, la intención de resarcir y retribuir a los inversionistas su inversión, a través de reembolsos o rendimientos.

Figura 1. Fuentes de ingreso (Ronda, 2001, S. P)



#### **b) Organizaciones sin fines de lucro**

También conocidas como sector independiente u organización no gubernamental.

Para Castillo (2008) el principal objetivo de las organizaciones no lucrativas es “lograr una sociedad más generosa, participativa, eficaz y justa”.

Carter (2016) resalta que las organizaciones sin fines de lucro se forman para lograr una tarea específica, y es por ello las ganancias obtenidas se deben volver a colocar en la organización para que pueda cumplir dicha tarea.

Las organizaciones sin fin de lucro por lo general se financian gracias a la ayuda y donaciones, derivada de personas físicas y empresas, y en algunos casos también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares ya sea forma de subsidios, usufructo de fincas y/o exoneraciones fiscales, etc.

Robles y Arcerrea, (2000) mencionan que el éxito de este tipo de organizaciones se mide en términos de la calidad de los servicios que proporciona con los recursos disponibles, y por tanto es mucho más difícil de medir las utilidades o el valor económico generado.

Otra característica de las organizaciones sin fin de lucro es que al no persiguen utilidades o ganancias por medio de sus actividades, los objetivos por los que se crean tiene que ver con desempeñar algún rol o función dentro de una sociedad (Tabla1).

Dichas organizaciones son formadas con fines religiosos, de beneficencia, propósitos educativos o de salud. Algunos ejemplos son el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las organizaciones no gubernamentales mejor conocidas como ONGS.

Tabla 1. Organizaciones según sus fines (Garza, 2000 p.42)

<b>Organizaciones lucrativas</b>	<b>Organizaciones no lucrativas</b>
Obtener un rendimiento económico	Cumplir una función social
Esfuerzos para vender sus satisfactores	Esfuerzos por promover y difundir sus valores
Entender gustos y preferencias	Entenderlas necesidades sociales y culturales
Busca lealtad de los clientes	Busca un cambio de actitudes

### **1.2.2 Organización según su formalidad: formales e informales**

#### ***a) Organizaciones formales:***

Las organizaciones formales son un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos. Estas normas o reglas suelen fijarse por escrito y son claramente interpretativas, en algunas empresas este tipo de reglas se deben cumplir se manera obligatoria (Organización Formal, 2016).

Para Leiceaga (2009) la estructura de este tipo de organización es perfectamente delimitada, su jerarquía es muy clara y cada miembro es consciente de cuál es su posición y su papel dentro de la empresa.

De la misma manera Alonso (2006) hace referencia a que las organizaciones formales son creadas para lograr objetivos debidamente definidos y establecidos, en cuanto a su representación gráfica este tipo de organizaciones utiliza un instrumento llamado organigrama, el cual nos muestra con claridad la formalidad de la empresa y los niveles de jerarquía.

Chiavenato (2006) señala que las características que debe tener una organización formal son:

- Estructura creada deliberadamente
- División de trabajo (equitativa)
- Autoridad formal
- Delegación
- Coordinación

#### *b) Organizaciones informales*

Conocidas popularmente como organizaciones de ocio o de distracción. Cohen (citado en Alonso, 2006) define a las organizaciones informales como grupos pequeños cuyas metas y objetivos no están claramente definidos.

La organización informal se caracteriza por la asociación espontánea de sus miembros, en donde las normas y objetivos van surgiendo con el tiempo. Existe mayor respeto a las características individuales de cada miembro, lo que da mayor margen de libertad (Urbano y Yuni, 2006).

Este tipo de organizaciones menciona Leiceaga (2009) surgen de manera espontánea, no tiene establecido un tiempo de duración y por lo general nacen del seno de las organizaciones formales, (Tabla 2) esto debido a que los miembros están descontentos con el funcionamiento.

Las organizaciones informales se constituyen principalmente de interacciones y relaciones sociales entre personas situadas en diversas posiciones de la organización. Por lo que se forma de actividad ajena a la red de autoridad o al reconocimiento oficial (García, 2016).

En administración y negocios del siglo XXI (2011) se hacen mención a las diferencias significativas entre una organización formal e informal:

- La organización formal es establecida por directivos y la informal surge de manera espontánea.

- La organización formal está constituida por la posición jerárquica en que se encuentra cada uno, (según el organigrama) mientras que en la informal predominan relaciones de amistad, enemistad, indiferencia.
- La organización formal persigue los intereses de la empresa, la informal no necesariamente.
- En la formal la comunicación sigue los cauces que han sido marcados por la empresa. En la informal la comunicación se basa en rumores, contactos fuera de la empresa.
- En la formal los directivos tienen autoridad y en la informal pueden ejercerla los líderes de sus compañeros.

Tabla 2. Características propias de cada tipo logía (Leiceaga, 2009 p.58)

Organización Formal	Organización informal
Estructura	No estructural
Rígida	Flexible
Formal	Informal
Definida	Indefinida
Con duración de tiempo	Espontánea

### 1.3 Sector público

Según Castrejon (2002) la Administración Pública debe entenderse como el conjunto de órganos que conforman los diferentes Poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) por medio de los cuales y a través de la competencia que les otorga el Sistema Jurídico Mexicano, realizan las actividades para el bien común, en determinado tiempo y lugar.

El supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en el Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial.

- Poder Legislativo: Este poder se deposita en un congreso general, el cual se divide en dos cámaras, de Diputados y de Senadores.
- Poder Ejecutivo: El supremo Poder Ejecutivo de la Unión es depositado en una sola persona, el Presidente de la República, para la administración pública federal, dicho

poder se auxilia con equipo de colaboradores especialistas en cada área de la administración pública, estas reciben el nombre de Secretaría de Estado, las cuales son reguladas mediante la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

- Poder Judicial: El ejercicio del supremo Poder Judicial se deposita en la Suprema Corte de Justicia, en Tribunal Colegiados y en un Consejo de la Judicatura Federal.

Hauriou (citado por Bejar 2006) señala que la administración pública tiene como principal finalidad asegurar el orden público, así como atender los intereses generales y la utilidad pública.

Bejar (2006) hace mención de algunas características de la Administración Pública como son:

- Busca asegurar el orden público, busca tener los intereses generales
- Su producto o servicio satisface necesidades públicas
- Es financiada por un presupuesto
- Los servicios o productos son establecidos según las necesidades del Estado (pueblo)

### **1.3. 1 Organismos centralizados**

Martínez (1992) define la centralización como una forma de organización administrativa en la cual los entes del poder ejecutivo se estructuran bajo el mando unificado y directo del titular de la Administración Pública. Es decir la centralización implica concentrar el poder y ejercerlo por medio de la llamada relación jerárquica, la cual consiste en colocar a los órganos en diversos niveles, siempre enlazados bajo la dirección de un órgano central único.

Para Salgado (2011) las entidades que forman parte de la Administración Pública Central o Centralizada reciben la denominación de órganos administrativos. Los órganos administrativos que forman parte de la Administración Pública Federal son las Secretarías de Estado; los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica.

Grados (2013) enlista las principales características de los organismos centralizados:

- Carecen de personalidad jurídica y representan al titular del poder ejecutivo.
- Depende jerárquica y administrativamente del poder ejecutivo.
- Actúan de modo exclusivo por facultades delegadas por el presidente.

- Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de las asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos de la federación sin que pueda ejercer otros recursos.

Los organismos que integran la administración centralizada se mencionan en el Artículo 26 de Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), se hablara más adelante de ellos de manera más detallada.

### **1.3.2 Organismos desconcentrados**

En el **Diario Oficial** (2009) se define la desconcentración como un procedimiento administrativo para facilitar la ejecución de las leyes administrativas, en donde los órganos superiores conservan íntegramente sus poderes de mando.

Para Fraga (2000) la desconcentración consiste en la delegación de ciertas facultades de autoridad que hace que el titular de una dependencia en favor de los órganos que le están subordinados jerárquicamente.

La desconcentración está consagrada en el Artículo 17 de LOAPF, donde se menciona que "Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables."

Bejaran (2006) proporciona las características fundamentales de la administración desconcentrada:

- Es una forma de administración dentro de la centralización administrativa
- Su régimen se desprende de una ley o decreto
- No goza de autonomía económica (puede existir excepciones)
- Su razón de ser es la autonomía técnica (cuenta con decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuesta)
- Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del que dependen.

Ejemplos de algunos órganos desconcentrados y la dependencia centralizada a la que pertenecen:

- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo – Dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- La Comisión Nacional Bancaria- Dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Instituto Politécnico Nacional - Dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

### **1.3.3 Organismos descentralizados**

Son aquellos organismos que no depende jerárquicamente del gobierno central y que tienen ciertas competencias y facultades autónomas, aunque funciones bajo la órbita Estatal. Dichos organismos pueden haber sido creados por un decreto del Poder Ejecutivo o por una iniciativa del congreso (García, 2014)

Los organismos descentralizados son considerados un tipo de organización administrativa indirecta, la cual tiene como objetivo realizar actividades para el bien común del estado.

En el Artículo 45 de LOAPF se define "Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten".

Gordillo (2003) hace referencia a las características de los órganos descentralizados:

- Cuentan con personalidad jurídica propia.
- Son creadas por acto legislativo o por la ley de congreso.
- Disponen de un patrimonio propio.
- Tienen una estructura administrativa interna.

Algunos ejemplos de organizaciones descentralizadas son:

- Aeropuertos y Servicios Auxiliares
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- Procuraduría Federal del Consumidor

## 1.4 Iniciativa Privada

Según Jaramillo (1998) la administración privada se desarrolla con base en las leyes de la oferta y la demanda y la relación entre las necesidades de la población a la que sirve y la producción, ya que tiene que ser eficiente para ser competitiva en el mercado.

Características de la administración privada:

- Su producto o servicio es con fines de lucro
- Puede comprender organizaciones privadas como personas morales no lucrativas
- Es financiado por dinero de sus inversionistas
- Su régimen jurídico está basado en las leyes y principios del derecho privado
- Los servicios o productos que ofrecen son de acuerdo a los intereses de sus inversionistas
- Compiten contra otros para permanecer en el mercado

Las empresas que constituyen la iniciativa privada están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad.

De acuerdo a Grados (2013) las organizaciones se pueden clasificar como:

- Empresas de producción

Este tipo de organizaciones se dedica a recibir materias primas y transformarlos en un producto terminado, Es decir mediante un proceso de producción a agregar un valor económico a los productos que elaboran. Ejemplo de ello son, muebles, automóviles, cigarros, ropa, etc.

- Empresas de servicios

Este tipo de organizaciones se dedican a la venta de intangibles y tiene como finalidad brindar una actividad (servicio) que las personas necesitan para la satisfacción de una necesidad, tales como las agencias de viajes, empresas de seguro, consultorios médicos o psicólogos, entre otros.

- Empresas comerciales

Empresas que se dedican a tener mercancía de algún tipo para luego venderla a los consumidores a otras empresas, esto es un intercambio entre el fabricante y el consumidor. Por ejemplo Wal-Mart, Costco, Tienda oxxo, Coopel y Sears.

## **CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS LABORALES**

### **2.1 Los orígenes de las competencias**

El concepto de competencia laboral surge con fuerza hacia el año de 1980 en algunos países desarrollados como el Reino Unido de la Gran Bretaña, los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia; donde existía una diferencia significativa entre las cualificaciones ofrecidas por el sistema educativo y las necesidades que demanda el sistema productivo. Debido a ello, era necesario adecuar la formación de la mano de obra a un nuevo contexto económico cada vez más complejo; la respuesta se orientó al concepto de competencias laborales, como un enfoque integral de formación que desde su diseño pretendía una conexión directa entre el mercado laboral y el sistema educativo (Mertens, 1996).

Uno de los pioneros de la educación basada en competencias fue David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quien en los años sesenta del siglo XX comenzó a desarrollar técnicas para identificar principios, descubrir variables que permitieran predecir la actuación en el trabajo. Seleccionó una muestra representativa de individuos con un elevado nivel de rendimiento en el ámbito laboral y otro grupo caracterizado por una productividad baja o moderada.

El objetivo era descubrir qué variables explicaban el comportamiento diferenciado entre ambos grupos tratando de contrastar si existía una relación directa entre el éxito académico y el laboral. Su principal conclusión fue que los métodos tradicionales de aprendizaje y evaluación no garantizaban un buen desempeño de las actividades laborales, ni el éxito en la vida, además discriminaba, frecuentemente a mujeres, minorías étnicas junto con otros grupos vulnerables en el mercado laboral. A partir de aquí estableció que era necesario buscar otras variables o competencias que permitiesen predecir las actuaciones de las personas en el trabajo (Mertens, 1996, citado en Zablah, 2011), de esta manera se podría comprobar si realmente existen factores externos lo educativo, para que el aspecto laboral fuera mejor en distintas condiciones.

En cuanto a las competencias laborales en México encontramos que el sistema de evaluación y certificación de competencias laborales inicia finales de 1993 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación llamado Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), que fue una respuesta

de los trabajadores, empresarios y gobierno para ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo y para mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto. (Álvarez y De la O, 2005).

El (PMETyC) se desarrolla en forma coordinada por la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicándose en el Diario Oficial de la Federación en agosto de 1995. El proyecto pretende transformar con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo, los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela.

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

Dos años después se creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) que es la base para la operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).

De acuerdo con Álvarez y De la O (2005), este proyecto inició con un fondo de 30 millones de dólares aportados por el Banco Mundial, el cual pretendía actuar sobre el sistema educativo y laboral con planes y programas de estudio basados en normas de competencia laboral en instituciones de educación técnica. Inicialmente el proyecto se limitó a instituciones terminales como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), los Centros de Capacitación del Trabajo Industrial (Cecatis), y los Centros de Estudios Tecnológicos Industriales (Cetis). Posteriormente incluyeron otras instituciones como la de educación superior.

El organismo CONOCER, está encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Se puede decir entonces que competencia laboral es un enfoque que surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción, la sociedad; para de esta manera elevar así el nivel de competitividad de las empresas. (Rodríguez, 2007)

## **2.2 Concepto y Definición de competencias**

Existen múltiples definiciones en torno al concepto de competencia tales como las de los siguientes autores:

De acuerdo con Claude Levy- Leblyer (citado en Alles, 2006), las competencias son un lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y se utilizan en distintas maneras dependiendo de cada situación, y del ámbito ya sea personal, laboral o educativo.

Urbina (2010) define las competencias como un “conjunto de atributos que una persona posee y le permite desarrollar acciones efectivas en determinado ámbito; es decir, es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en alguna organización”.

La UNESCO (1999 citado en Martínez & Guerrero, 2014), define competencias como “el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea”.

Para Salaza (2012) Las competencias son las características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a largo de toda su vida y durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño.

Para Sandoval y Vanessa (2010 citado en Sandoval y Perralet, 2014) la competencia es la capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto, se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas, que permitan solucionar las problemáticas que se plantean dentro de la vida cotidiana.

El modelo mexicano en materia de competencias laborales presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) define las competencias de las personas como los conocimientos, habilidades, destrezas y

comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales, personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificables (Hellriegel y Slocum, 2009)

Salgi (2004) hace una recopilación de varias definiciones, y a partir de ello menciona que la competencia es un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, asegurando el buen logro.

La organización Internacional del trabajo (OIT) conceptúa la competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, esto se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también en gran medida del aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Avila, 2010 )

Alles (2006) menciona que las competencias laborales se definen como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; ya que estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

De igual forma menciona Alles que las competencias:

1. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
2. Están relacionadas con ejecución exitosa en una sola actividad, sea laboral o de otra índole.
3. Tiene una relación causada con el rendimiento laboral, es decir tiene efectos directos sobre el éxito.

Para Munchü (2006) una competencia laboral está dada mediante la aplicación de conocimientos habilidades destrezas y cualidades personales que producen resultados exitosos.

Segun Parry (1996 citado en Grados, 2006) una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes, que:

- Afecta la mayor parte del trabajo (rol o responsabilidad).
- Tiene correlación con el desempeño de trabajo.
- Puede ser medio contra normas aceptadas.
- Puede mejorar con programas de capacitación y desarrollo.

Ducci (1997) define a la competencia laboral como una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

En este sentido se toma especial relevancia el concepto de competencia laboral entendiéndolo como la capacidad productiva de una individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos habilidades o destrezas es decir la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser. La competencia laboral proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente estos cumplen con el estándar de calidad establecido por la industria o el área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo (Ibarra, 1999 citado en López, 2014).

Por lo tanto, y después de revisar a varios autores, podemos definir la competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida y hacen uso de ellas, no solo para solucionar problemáticas, sino también para destacar en varias áreas, como la laboral o profesional.

### **2.3 Estructura de las competencias**

De acuerdo con la definición de competencia, la mayoría de los conceptos señalan que son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran el buen logro (Salgi, 2004).

Le- Bonterf (s.f, citado en Mata, 2004) menciona que la estructura de las competencias está basada en tres componentes fundamentales: El saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (figura 2).

- 1. El saber actuar:** Es el conjunto de factores que define la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene

que ver con su preparación teórica, sus estudios formales, el conocimiento y manejo de adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsables.

2. **El querer actuar:** Alude no sólo al factor de motivación del logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida emprende una acción en concreto.

Influye la percepción del sentido de que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí mismo respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarlo a cabo.

3. **El poder actuar:** En muchas ocasiones, la persona sabe 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 dispone el individuo, condicionan frecuentemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

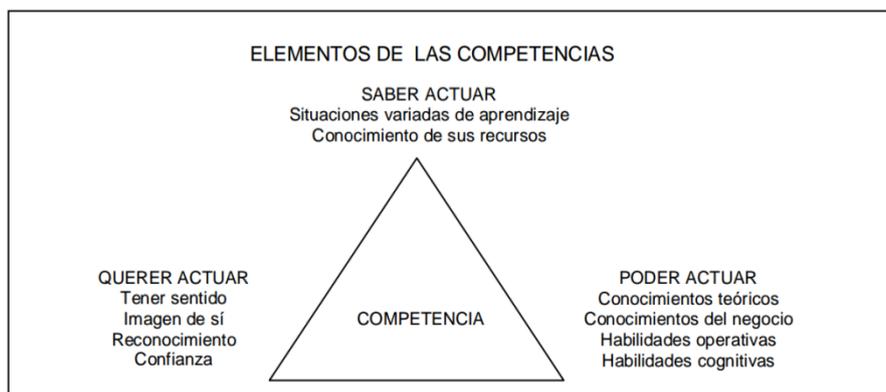


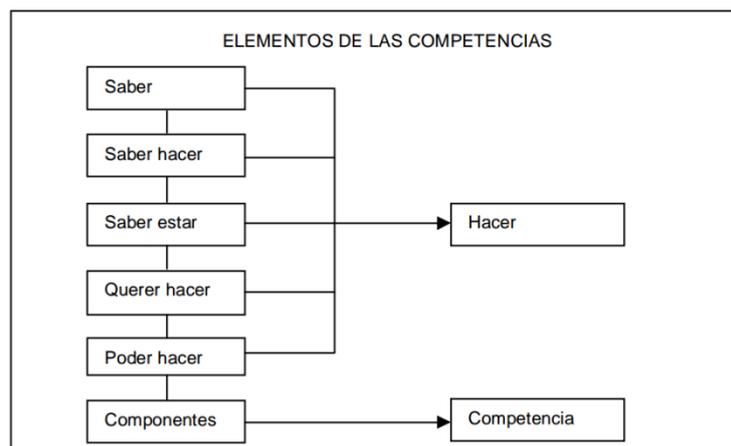
Figura 2. Propuesta de Le Boterf (Mata, 2004)

Otra forma de abarcar los elementos que estructuran las competencias es a través del modelo de García (2005, citado en Balart y Gómez, 2004) quien enseña que las competencias se estructura con base en cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer (figura 3).

1. **Saber:** Es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en las competencias, poseen habilidades técnicas, sociales y/o cognitivas.
2. **Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que poseen.

3. **Saber estar:** Conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y/o social, (valores, creencias, actitudes) es decir elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
4. **Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales que son responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia, son factores de carácter interno y/o externo de la persona, determina que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
5. **Poder hacer:** Conjunto de factores relacionados entre dos cuestiones fundamentales, lo individual y lo situación. El individual, hace referencia a la capacidad personal, es decir aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potenciales de la persona; y en el punto de vista situacional, se refiere al medio, es decir diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad en la competencia.

Figura 3. Propuesta de García (2005, citado en Balart y Gómez, 2004)



Los elementos mencionados anteriormente hacen que se forme una competencia, la cual permite establecer los diferentes niveles de desempeño, tanto en el ámbito personal como profesional, ya sea durante la realización de diversas tareas o en su interacción social.

## 2.4 Clasificación de las Competencias

Existen múltiples criterios para clasificar las competencias laborales, por ejemplo:

Para Spencer y Spencer (s.f, citado en Alles, 2006) son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consideradamente.

Por ejemplo, las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, cómo tomar responsabilidades propias para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo, el tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.
3. Concepto **propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo, la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
4. **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas. Por ejemplo, los conocimientos de la anatomía de los nervios y músculos del cuerpo humano.
5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Por ejemplo, la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; o la capacidad de un programador para organizar 50000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

De igual manera Spencer y Spencer introducen el modelo de iceberg (figura 4) donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos:

1. **Las más fáciles detectar y desarrollar:** Las destrezas y los conocimientos
2. **Las menos fáciles de detectar:** Concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, es decir el núcleo mismo de la personalidad.

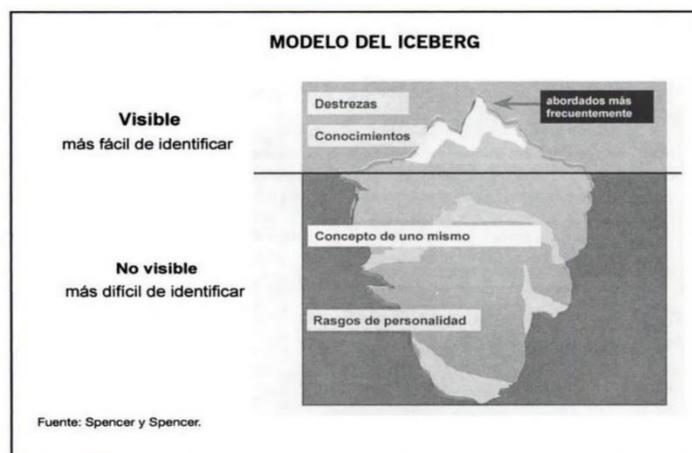


Figura 4. Modelo de iceberg (s.f, citado en Alles, 2006)

Pereda y Berrocal (2001, citado en Blanco 2007) clasifican las competencias en estratégicas o genéricas y específicas, integrándose estas últimas en dos grandes grupos las comunes y las técnicas.

- **Competencias estratégicas o genéricas:** Son aquellas necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de una organización, como puede ser la orientación al cliente o el trabajo en equipo. Las competencias estratégicas deberán estar relacionadas con la cultura y los valores corporativos de la organización.
- **Competencias específicas:** hacen referencia a las competencias propias de un puesto de trabajo, y se dividen en dos:
  1. **Competencias comunes:** Son aquellas que deberían estar presente en todos los trabajadores que ocupan un mismo nivel jerárquico dentro del organigrama de la organización.
  2. **Competencias técnicas:** Se refiere a los comportamientos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante de un puesto en el trabajo determinado.

Canquiz e Inciarte (2009, citado en Marin, 2015) menciona que el diseño de las competencias, está compuesto por un sistema de definiciones, generales, básicas y específicas, las cuales desarrollará el individuo en su ejercicio profesional y están sustentando el aprendizaje fundamentalmente como lo son el ser, hacer, saber y convivir; y las cuales serán definidas y tomadas en cuenta para la propuesta de certificación:

- **Las competencias generales:** Se refiere a aquellas competencias independientes del área de estudio, siendo comunes para cualquier profesión o titulación. Representan competencias de sustento o fundamento para la construcción del aprendizaje; por tanto, su desarrollo se inicia desde los primeros niveles del proceso formativo.
- **Las competencias básicas:** Son parte de la formación esencial y fundamental de la profesión, pueden ser comunes para un área de estudio (por ejemplo el manejo de paquetes estadísticos).
- **Las competencias específicas:** Se relacionan directamente con un área laboral, tiene que ver con los conocimientos, procedimientos y actitudes propias de una disciplina, y que tipifican el programa de una carrera o trabajo.

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

**Básicas:** Se refiere a los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que se asocian a elementos de índole formativo: lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, etc.

- **Genéricas:** Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones, por ejemplo, trabajar en equipo, planear.
- **Específicas:** Se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho.

Wood y Payne (1998) mencionan que las competencias pueden ser una herramienta poderosa cuando se trata de cambiar la cultura de una organización. El efecto general, se orienta a buscar que todos en la organización, centren su desempeño en áreas específicas, comunes, para desarrollar sus habilidades en consecuencia; y en última instancia, para mejorar el desempeño de la organización

## **CAPÍTULO 3. CERTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **3.1 Gestión por competencias**

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer (De Sousa, 2001)

CONOCER (2010) define a la gestión por competencias como el “proceso a través del cual las personas demuestran por medio de evidencias, que cuentan, sin importar como los hayan adquirido, con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un Estándar de Competencia”.

La gestión por competencias es definida por Santos (2001) como un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil certificable y medible objetivamente. El objetivo principal de esto consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de manera más integral y efectiva de acuerdo con las estrategias del negocio.

De igual forma Alles (2003) menciona que para las empresas un sistema de competencias supone una mejora sustancial en la gestión de sus recursos humanos, reduciendo sus costos de selección y capacitación de personal y facilitando su vinculación con los sistemas de formación profesional.

Para Fernández (2005) la Gestión de Recursos Humanos por Competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano, Es por eso que es necesario, definir la visión de la empresa, es decir, hacia dónde vamos, los objetivos y la misión, es decir, qué hacemos, y a partir de los lineamientos generados por los directivos de la organización desarrollar un lenguaje común de acuerdo a las competencias laborales que se estructuran entorno a los perfiles de puesto. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos del talento humanos por competencias.

Molina y Argutte (2006) mencionan que establecer un modelo de Gestión por Competencias es necesario adoptar tres premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

- Estar consciente de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos. Ya que, al interior de la empresa, cada puesto de trabajo tiene características propias que demandan ser ocupados por profesionales con un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que, a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrían agregársele nuevos desafíos.

### **3.1.1 Objetivos del proceso de gestión por competencias**

De acuerdo con el Manual del Director de Recursos Humanos (s.f) la gestión por competencias pretende alcanzar los siguientes objetivos en cualquier organización:

- Mejora y simplificación de la gestión integral de recursos humanos.
- Generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Coincidencia de la gestión de recursos humanos con nuevas líneas estratégicas de negocios.
- Vinculación de directivos con el área de recursos humanos.
- Toma de decisiones de forma objetiva y homogénea.

A través de los objetivos de este proceso de gestión por competencias Bacerra y Campos (2012) mencionan que la implementación de este modelo aporta ventajas importantes a considerar, entre las que se encuentran:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad y la optimización de los resultados.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

- Se torna un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo, que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

### **3.1.2 Proceso de implementación de gestión por competencias**

Durante en proceso de implementación se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar problemas con el modelo ya existente, logrando así la correcta evolución del nuevo modelo.

De acuerdo con Delgado (2007, citado en Rubio, 2010) las fases del proceso de implementación del modelo de gestión por competencias son las siguientes:

1. Adaptabilidad, etapa en la que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso.
2. Diseño o revisión de las estrategias de la gestión por competencias con las estrategias empresariales:
  - Identificación del problema
  - Identificación de los objetivos empresariales
  - Análisis de la misión y visión
  - Alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias
3. Diseño de cada cargo: es decir identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias, es decir qué, cómo, para qué lo hacen.
4. Elaboración de competencias: constituye la etapa central; en ella se identifica, conceptualizan y dimensiona las competencias y exigencias de cada puesto
  - Determinar competencias esenciales de la organización
  - Determinar competencias del proceso de cada área (competencias básicas)
  - Determinar competencias de cada cargo (competencias específicas)

5. Elaboración de sistemas de medición y control de competencias, diseño de métodos instrumentos e indicadores para controlar e interpretar las competencias.
6. Mejora continua, evaluación sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo.

Po otro lado Alles (2003) sugiere un esquema o serie de pasos para trabajar con un esquema por competencias:

- Definir visión y misión de la empresa
- Definición de competencias por la dirección de la compañía
- Prueba de competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos Humanos por competencias

De acuerdo con lo anterior, la gestión por competencias según Alles (2003 citado en Vega, 2016) puede aplicarse en cada uno de los principales procesos de Recursos Humanos como son:

- **Selección:** Para seleccionar por competencias primero deberá confeccionarse los perfiles y descripciones de puesto por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y de gestión. Una selección correcta deberá complementar ambos tipos de requerimientos.
- **Entrevista por competencias:** La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos que pueden observarse que hayan sido utilizados en el pasado en relación con las competencias que se desean evaluar.
- **Implementación de planes de carrera y de sucesión:** Deben combinar requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas evolucionan con los cambios del mapa de puestos. En este caso se deben analizar con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se planea promoverlo.
- **Análisis y descripción de puestos:** Es el primer proceso que debe llevarse a cabo para implementar el esquema completo de gestión por competencias.

- **Capacitación y entrenamiento:** Además de definir las competencias, en este caso es necesario conocer las del personal, esto puede hacerse por medio de evaluaciones.
- **Evaluación del desempeño:** Es necesario tener anticipadamente la descripción de puestos.
- **Evaluación 360°:** Consiste en que un grupo de personas valoren a otra persona por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.
- **Compensaciones:** Puede considerarse el método más difícil de implementación. Significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variables a las competencias de los colaboradores con relación al puesto y su desempeño.

### 3.1.3 Norma ISO 9000

La Organización Internacional para la Estandarización o ISO (que en griego significa "igual") fue creada en 1947, luego de la Segunda Guerra Mundial y se convirtió en un organismo dedicado a promover el desarrollo de normas y regulaciones internacionales para la fabricación de todos los productos y servicios.

Actualmente la ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), dicha norma es reconocida internacionalmente en más de 157 países y es un referente mundial superando el millón de certificados en todo el mundo. La norma ISO 9000 es aplicable en cualquier tipo de organización incluso si es pequeña o grande, o cualquier tipo de actividad a la que se dedique, ya sea de producción de bienes o servicios (Nava y Jiménez, 2005).

Es importante poner en práctica La norma ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad por que proporciona a una organización la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, y la excelencia.

La ventajas que trae a una organización la aplicación de la norma ISO 9000 son grandes e importantes, aun cuando supone un trabajo duro, por ejemplo: estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación; El incremento de la satisfacción del trabajador al asegurar la calidad laboral, dada la estandarización de los procedimientos y actividades; Se logra incrementar la eficacia y/o eficiencia de la

organización en el logro de sus objetivos y de esta forma se mejoran continuamente los procesos y productos, por lo tanto se reducen las incidencias negativas.

### **3.2 Certificación por competencias**

CONOCER (2010) menciona que la certificación por competencias es el proceso por el que, un organismo reconoce la competencia de una persona tomando como base el resultado de la evaluación realizada conforme a estándar de competencia. Este proceso se sustenta en el marco del artículo 45 de la Ley General de Educación que promueve el establecimiento de un régimen de certificación aplicable en toda la República así como las Reglas Generales CONOCER base del Sistema Nacional de Competencia.

El objetivo de la certificación es verificar los niveles de dominio de conocimientos (tecnológicos y técnicos), habilidades, destrezas, actitudes y valores para el desempeño de un proceso productivo o de servicio de las personas que lo soliciten y, con esto, reconocérselos mediante un documento de certificación.

Para Irigoien y Vargas (2002) la certificación por competencias es el reconocimiento público, 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.

La certificación por competencias laborales consiste en otorgar un reconocimiento formal al individuo; dicho reconocimiento lo realiza un organismo certificador acreditado, a un trabajador por que hace bien su trabajo, por cumplir con los requisitos establecidos por expertos en una norma de competencias laboral, confirmando con ello la capacidad que tiene para desempeñarse en diferentes funciones y contextos laborales. (Rubio, 2010)

Algunos de los beneficios que tienen los trabajadores al obtener una certificación por competencias son:

- Reconocimiento social por la competencia que ha adquirido en el ejercicio laboral.
- Adquirir y desarrollar habilidades que le permitan adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales (desempeñar su trabajo de manera exitosa).
- Supuración personal y laboral.
- Mejora su situación actual frente al mercado laboral y orienta así la búsqueda de un mejor empleo.
- Generar oportunidades de aprendizaje permanente a lo largo de su vida.

### 3.2.1 Proceso de certificación por competencias

De acuerdo a Giarratana (citado en Hoyos y Duarte, 2009) los pasos que una organización debe seguir para implementar una gestión por competencias son los siguientes:

- **Sensibilización:** Esta es la primera etapa del proceso y su objetivo se centra en buscar que el personal se comprometa. Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que encabezan los puestos de trabajo. Dicha sensibilización, se podría dar a través de:
  - Reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias.
  - Foros de discusión, charlas
  - Seminarios, Plenarias.
- **Definición de las competencias genéricas de la organización:** Con base en el análisis y la estrategia organizacional será importante definir las metas a las cuales se orienta la gestión de la organización. De acuerdo con la misión, se definirán las competencias genéricas, que toda persona que quiera formar parte de la organización, deberá poseer. Este trabajo de análisis y definición debe realizarse con la alta dirección y con las personas clave de la organización, convocados para esta tarea específica, de con acuerdo a los siguientes pasos:
  - Confeccionar un manual de competencias, con lo que se necesita “SABER HACER”, para ejecutar eficientemente las tareas de un puesto de trabajo.
  - Describir cada una de las competencias, con niveles y grados.
  - Identificar los requerimientos de las competencias para cada puesto y así apreciar las brechas para saber quién de los colaboradores, posee los conocimientos clave, dentro de la organización, en base a su potencial.
- **Análisis de puestos:** Contando con el compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia esta etapa, para lo cual se deberá verificar si las misiones o planes estratégicos de cada área son compatibles con la misión de la empresa. La descripción de puesto debe hacerse con detalle, listando las actividades correspondientes a cada uno de los puestos.
- **Definición del perfil de competencias requeridas:** En esta etapa se enlistan las competencias requeridas para cada área y se definen los perfiles con base en ello, lo que implica una definición clara de las competencias que deberán tener las personas

que ocupen los puestos, para que respondan eficientemente a las actividades y responsabilidades de las mismas. Esto deberá ser el principio de:

-Programas y acciones en reclutamiento y selección.

-Programas de formación.

-Planes de carrera (diseñando trayectorias profesionales que correspondan con los perfiles de los puestos).

- **Evaluación sistémica y redefinición de perfiles:** Esta etapa es fundamental para el éxito del modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño superior al perfil requerido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Asimismo, los colaboradores con un desempeño inferior al perfil exigido, serán entrenados a través de programas de capacitación.

El Fideicomiso para el ahorro de energía eléctrica- FIDE (2016) sugiere un proceso de tres pasos para la certificación por competencias, el cual consiste en, el diagnóstico, la capacitación y la certificación (figura 5).

1. **Diagnóstico:** Se trata de una evaluación, su función es determinar si el candidato está preparado para ser certificado, en caso de no ser así, se le recomienda tomar la capacitación.
2. **Capacitación:** Es un curso diseñado especialmente para la certificación, tiene como finalidad apoyar a los candidatos a certificarse de manera exitosa, su duración es variable dependiendo de la competencia.
3. **Evaluación y certificación:** Cuando el candidato es declarado competente según las definiciones de los estándares de competencia, la organización tramita el certificado necesario (dicho certificado es un documento expedido por el CONOCER con validez oficial en toda la República Mexicana por medio del cual se reconoce la competencia laboral de las personas de acuerdo a lo establecido en los estándares de competencia).

Figura. 5 Proceso para una certificación (FIDE, 2016)



De acuerdo a la ISO 9000 el proceso que se debe seguir para una certificación por competencias consiste en siete pasos que son:

- 1. Diagnóstico:** Se evaluar la situación actual de la compañía en relación a su sistema formal de dirección. La forma más usual es hacerlo por una auditoría preliminar que puede llevarse a cabo por personas de la empresa.
- 2. Elaboración de un manual de calidad:** Se elabora un manual de calidad en el cual se describe el sistema de calidad de la organización.  
En este documento se establece el “porqué” del sistema de calidad basado en la misión y la filosofía de la compañía considerando en su contenido tres apartados:
  - Políticas de calidad de la compañía.
  - Descripción del sistema.
  - Índice de Procedimientos e instructivos.
- 3. Elaboración de procedimientos:** Se desarrollan procedimientos que describan el funcionamiento del sistema de calidad, definiendo de forma específica el desempeño para cada actividad, así como mencionar quiénes son los responsables de realizarlos.
- 4. Capacitación:** Por medio de la capacitación se sensibiliza el compromiso del personal para cumplir su papel dentro del sistema, asegurando el dialogo continuo, el monitoreo

y la retroalimentación. El área de capacitación debe tomar las medidas que considere necesarias y usarlas en sesiones de capacitación grupal o individual.

5. **Plan global de implementación:** Se considera la aplicación sistemática de los procedimientos e instructivos desarrollados para cada área o departamento de la compañía, relacionado con el sistema de calidad.
6. **Auditoria:** Esta etapa tiene como objetivo verificar que el sistema de calidad esté funcionando tal y como fue planeado, que cumpla con los requerimientos y objetivos, y que provee oportunidades de mejora.
7. **Auditoria de certificación:** Representa la culminación del trabajo realizado durante las etapas anteriores, aquí se decide si se otorga o no la certificación por la norma ISO 9000, o la negación al mismo.

## CAPÍTULO 4. ESTRUCTURA DE LA STPS

### 4.1 Historia de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Durante el Porfiriato (de 1876 a 1911), la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y estaba concentrada en las manos de un pequeño sector de la sociedad, lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores del campo. Las jornadas laborales eran de por lo menos 14 horas diarias y los salarios muy bajos; hombres, mujeres y niños eran sometidos a condiciones infrahumanas. Tras asumir la Presidencia de la República, a consecuencia del movimiento armado revolucionario de 1910, Francisco I. Madero decretó el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo, dentro de la entonces Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio.

En 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el Departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Dos años después fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó los siguientes derechos de los trabajadores:

- La fijación de la jornada máxima de ocho horas.
- La indemnización por despido injustificado.
- El derecho de asociación y de huelga.
- El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social.

La naturaleza misma del régimen federal ocasionó problemas para interpretar las disposiciones constitucionales en los casos que trascendían el ámbito geográfico de las entidades federativas. Ante esa situación, en 1927 se creó la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) con el propósito de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos laborales en el ámbito federal. Se integró por un mismo número de representantes de los empleadores, de los trabajadores y del gobierno, por conducto de la entonces Secretaría de la Industria, Comercio y Trabajo (Actualmente esta junta trabaja de manera independiente, encargada de las mismas actividades pero de manera separada de la STPS).

La primera Ley Federal del Trabajo se decretó el 18 de agosto de 1931; en consecuencia, el Presidente Pascual Ortiz Rubio otorgó plena autonomía al Departamento del Trabajo, hecho que le confirió una serie de atribuciones bien definidas, entre las que destacan las siguientes:

1. Vigilar el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo.
2. Buscar soluciones a los conflictos laborales mediante la conciliación.
3. Desarrollar una política de previsión social y de inspección.
4. Crear comisiones mixtas y otros órganos preventivos y conciliadores.

No obstante su autonomía, con el paso de los años la estructura del Departamento del Trabajo ya no respondía a las características y a la complejidad del sector laboral. Así, el Presidente Manuel Ávila Camacho promulgó en 1940 una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que se estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), cuya estructura y organización permitirían responder a las demandas sociales, producto de la evolución del sector y del desarrollo del movimiento obrero nacional.

La evolución propició una serie de cambios laborales en muchos niveles: el establecimiento de nuevos derechos de la mujer trabajadora; la modificación al régimen de fijación de salarios y de participación de utilidades, y la federalización de diversas ramas industriales, entre otros. Todo ello motivó que el 2 de junio de 1975 se decretara la expedición del Reglamento de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo como un órgano desconcentrado de la STPS, con suficiente rango y autonomía para velar por el cumplimiento de la legislación laboral vigente, y para dar garantía de la defensa de los trabajadores.

Posteriormente, el Congreso de la Unión abrogó la Ley de Secretarías de Estado y decretó, durante la administración de José López Portillo, una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Dicha legislación redefinió las atribuciones de la STPS, según se describe más adelante.

En cuanto al agrupamiento de entidades de la Administración Pública Paraestatal por sectores definidos, establecido en el Acuerdo Presidencial del 17 de enero de 1977, quedaron bajo la coordinación del Secretario del Trabajo y Previsión Social (según la estructura vigente) los siguientes organismos:

- La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami), creada el 21 de noviembre de 1962.
- El Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (Conampros), creado el 3 de abril de 1974.
- El Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (Fonacot), creado el 2 de mayo de 1974.

A lo largo de los años, el Reglamento Interior de la STPS se ha modificado para responder a la evolución de las necesidades jurídico administrativas del sector laboral, y para reorientar la estructura funcional de la dependencia a las prioridades del Titular del Ejecutivo Federal. El 18 de agosto de 2003, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la STPS que está vigente hasta la fecha.

#### **4.1.1 Estructura, Misión y Visión de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal la cual tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, y otras leyes y tratado, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la encargada de la Secretaria de Estado, encargada de la relación obrero-patrón así como de los contratos, conciliadores y métodos de trabajo; además fomenta la capacitación laboral en coordinación con la secretaria de Educación Pública.

La Secretaria del Trabajo y o y Previsión Social tiene establecido una misión y una visión en relación al que marca la ley Orgánica de Administración Pública:

- a) **Misión:** Fortalecer la política laboral, a partir de cuatro ejes rectores dirigidos a lograr que los mexicanos tengan acceso a empleos formales y de calidad, con prestaciones y derechos plenos, a través de la democratización de la productividad, la plena salvaguarda de sus derechos y el de las personas en situación de vulnerabilidad, además de que les asegure el acceso a la justicia laboral. Todo ello, privilegiando el diálogo social con responsabilidad, madurez y voluntad para alcanzar soluciones y acuerdos, que den continuidad a los procesos productivos y a las fuentes de empleo, para fomentar el crecimiento económico del país y preservar la paz laboral.
  
- b) **Visión:** Ser la dependencia del gobierno federal que contribuya en el ámbito de sus funciones a que más mexicanos se incorporen de manera formal a un trabajo decente y digno, con mejores remuneraciones y prestaciones de Ley, para construir una sociedad más igualitaria, incluyente y con justicia social, consolidando una relación armónica entre los trabajadores y los empleadores de México.

#### 4.1.2 Organigrama de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**Estructura organizacional:** La rama de trabajo y previsión se encuentra distribuida en distintas áreas de laborales puesto que es una organización descentralizada muy grande, para efectos del presente trabajo, sólo se mencionan las áreas centradas a la Secretaría del trabajo y Previsión Social, así como las líneas horizontales del puesto del cual se realizará la propuesta (figura 6).

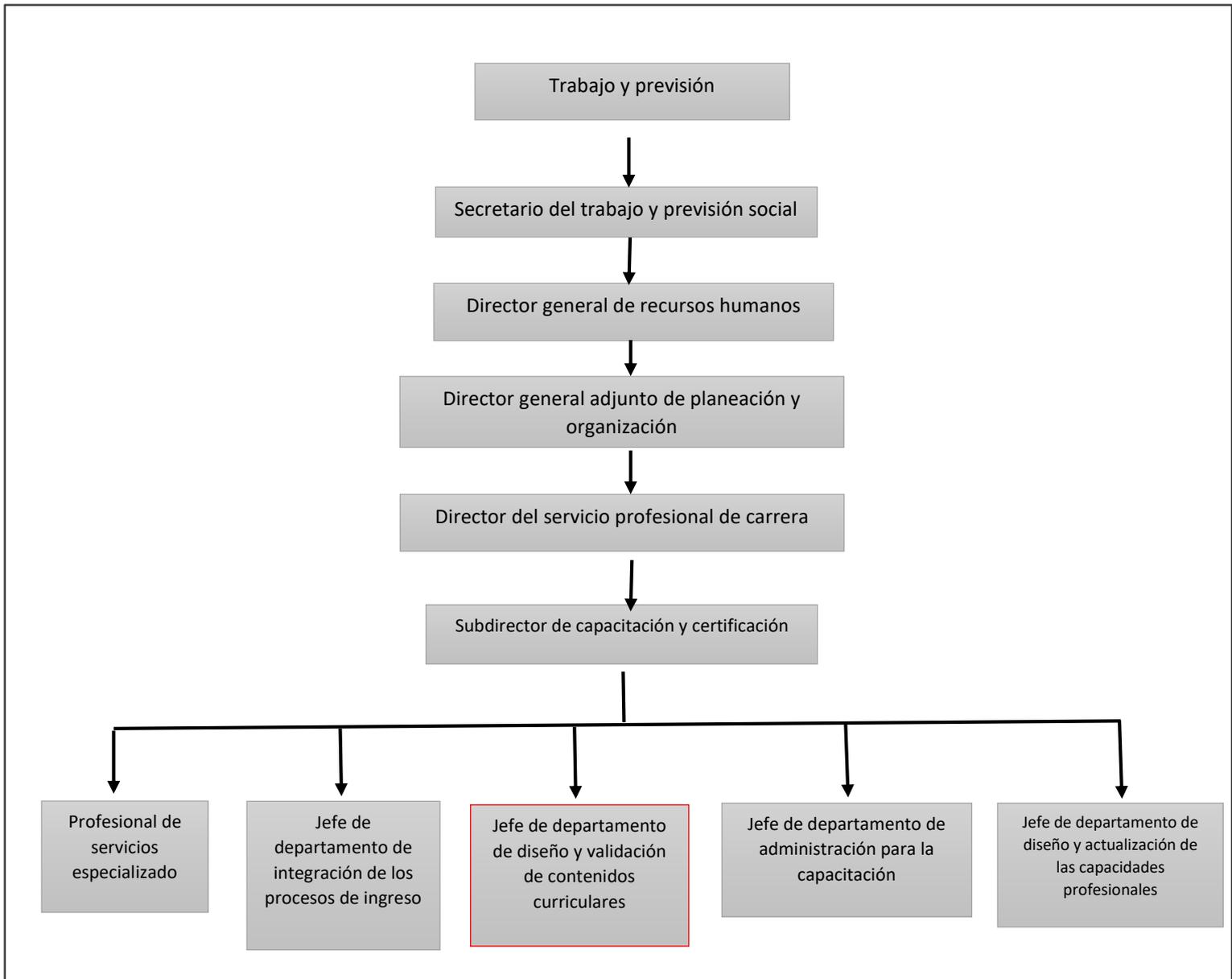


Figura 6. Organigrama de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Recuperado de Secretaría de la Función Pública 2016).

## **4.2 Ley Orgánica de administración pública**

La ley Orgánica de Administración Pública se encuentra establecida en el Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Dicha ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal, los cuales se encuentran encabezados por el presidente de la República, seguidos por los titulares de las Secretarías de Estado de México.

La Administración Pública Centralizada está integrada por la Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los Órganos Reguladores.

De igual manera la ley Orgánica regula a los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

La ley Orgánica de Administración Pública está compuesta por 56 Artículos, de los cuales solo se abordaran algunos para fines académicos:

En el Art. 26, de LOAPF se menciona que para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

1. Secretaría de Gobernación
2. Secretaría de Relaciones Exteriores
3. Secretaría de la Defensa Nacional
4. Secretaría de Marina
5. Secretaría de Seguridad Pública
6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público
7. Secretaría de Desarrollo Social
8. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
9. Secretaría de Energía
10. Secretaría de Economía
11. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
12. Secretaría de Comunicaciones y Transportes
13. Secretaría de la Función Pública
14. Secretaría de Educación Pública

15. Secretaría de Salud
16. Secretaría de Trabajo y Previsión Social
17. Secretaría de la Reforma Agraria
18. Secretaría de Turismo
19. Consejería Jurídica de Ejecutivo

En el Art. 40, de la LOAPF se menciona los asuntos correspondientes a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social:

- I.- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;
- II.- Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;
- III.- Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores;
- IV.- Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo;
- V.- Promover el incremento de la productividad del trabajo;
- VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;
- VII.- Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento;
- VIII.- Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento;
- IX.- Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes;

- X.- Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación;
- XI.- Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento;
- XII. Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo;
- XIII.- Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social;
- XIV.- Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores;
- XV.- Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- XVI.- Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley;
- XVII.- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país;
- XVIII.- Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias, y
- XIX.- Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

## CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE CERTIFICACIÓN

La certificación para los trabajadores hoy en día significa una forma de evidenciar la calidad de su desempeño laboral y obtener un reconocimiento. Además permite reconocer las competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral, fortaleciendo las oportunidades de permanencia en un determinado empleo y/o construir una carrera profesional dentro de una organización.

Por otro lado la certificación por competencias demuestra que los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos, se realizan a un alto nivel de desempeño y puede traer con ello grandes beneficios, tales como: integración al mercado laboral de manera exitosa, documentos reconocidos por la autoridad educativa del país, posibilidad de obtener incrementos salariales y promociones, incremento de la superación personal, motivación y desempeño en el trabajo y aumentar la seguridad en el empleo.

Es por ello que una certificación de calidad trata de mejorar continuamente cada una de las tareas que se llevan a cabo en una empresa y, de este modo, lograr que sea cada vez más competitiva a nivel organizacional.

La gran necesidad que tiene la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por capacitar y certificar a los Jefes de Departamento, (anexo 1) es cada vez más importante, ya que por ser Servidores Públicos de Carrera deben estar constantemente actualizados, a fin de poder así brindar un mejor servicio.

Es por ello que a través de la revisión de varios elementos tales como, el perfil del puesto (anexo 1) y la descripción de puesto, (anexo 2) se pretende hacer un proceso de certificación, apoyado de un manual de calidad.

### **El objetivo general:**

Diseñar un proceso de certificación por competencias, apoyado de un manual de calidad, con la finalidad de facilitar la adquisición y desarrollo de distintos conocimientos, habilidades y destrezas, así poder ponerlas en práctica tanto en el área laboral como personal.

Dicho proceso de certificación se llevará a cabo con el apoyo de la información proporcionada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en específico, por la Subdirección de Capacitación y Certificación, ya que esta área es la responsable de los Jefes de Departamento de Diseño y Validación de Contenidos Curriculares.

## **5.1 Proceso de certificación**

La certificación por competencias es un proceso por medio del cual los trabajadores tendrán mayor calidad laboral, para fines de la propuesta dicho proceso constará de cinco pasos, los cuales se explican a continuación:

1. **Diagnóstico:** En esta etapa se pretende conocer cómo se encuentra la situación actual de la STPS en relación a las competencias que requieren cada uno de los trabajadores dependiendo de su puesto.
2. **Manual de calidad:** Servirá de apoyo para el proceso de certificación por competencias y así mismo se tendrá más elementos que sustenten dicho proceso.
3. **Capacitación:** Es una herramienta para que los trabajadores puedan certificarse de manera exitosa.
4. **Plan de implementación:** pretende tener en claro cuáles son los alcances a los que llegará la certificación, así como la forma de aplicación y un plan de resultados.
5. **Auditoría:** Etapa final en la que se pretende evaluar si los procesos se están llevando de manera correctamente y de no ser así hacer modificaciones.

### **5.1.1 Diagnóstico**

La forma en la que se realizará el diagnóstico es a través de dos formas: la primera es, mediante una lista comparativa, entre la descripción de puesto y la descripción del trabajador acerca de las cinco funciones más representativas de su puesto (Anexo 3) y de esta manera poder revisar cada función realizada y detectar algunas áreas de oportunidad para poder mejorarlas. Una vez realizada la lista comparativa de actividades, se podrá concluir si la descripción del puesto coincide o no con lo que realiza el trabajador y de esta manera revisar las áreas de oportunidad del trabajador y hacer las modificaciones pertinentes para mejorar la calidad de trabajo.

La segunda forma, es a través de un cuestionario para determina competencias en Jefes de Departamento (anexo 4), de esta forma se puede tener un acercamiento más preciso a las necesidades de los trabajadores y así brindarles cursos basados en los resultados arrojados en el diagnóstico.

En algunos casos puede presentarse la opción de que los resultados del cuestionario arrojen que no se requiere de cursos de capacitación, ya sea porque el trabajador ya cuenta

previamente con algún curso, o porque ya tiene los conocimientos y/o habilidades predeterminados; cualquier que sea el caso se pasara a la evaluación y certificación.

## **5.2. Manual**

El manual de calidad está elaborado con base a la teoría, la descripción del puesto e información proporcionada por el trabajador en relación a su puesto y funciones.

El manual calidad es una herramienta más, la cual servirá para que los capacitadores puedan tener más claro algunos conceptos, tanto del puesto como de las funciones dentro de la STPS, es decir servirá como una guía básica, para que cualquiera que quiera conocer un puesto pueda hacerlo de manera rápida y con claridad.



**Manual de Calidad para la Secretaría del Trabajo y  
Previsión Social (STPS) en el puesto de Jefe de  
Departamento de diseño y validación de contenidos  
curriculares**

## Índice

### **1. Introducción**

- 1.1 Características de la empresa
- 1.2 Estructura Organizacional

### **2. Misión y Visión y objetivos de la STPS**

### **3. Términos y Definiciones**

- 3.1 Términos Relativos a la calidad
- 3.2 Términos Relativos a Gestión
- 3.3 Términos Relativos a la Organización
- 3.4 Términos Relativos a las Competencias Organizacionales
- 3.5 Términos Relativos a la Documentación
- 3.6 Términos Relativos a la Auditoria

### **4. Sistema de Gestión por Competencias**

- 4.1 Requisitos Generales
- 4.2 Requisitos de la documentación

### **5. Planeación de Calidad**

- 5.1 Campo de aplicación y alcance
- 5.2 Difusión
- 5.3 Control

# 1. Introducción

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) contribuye a que los mexicanos se incorporen a mejores trabajos y con mayor remuneración y prestaciones, esto a través de varias formas, una de ellas es brindando cursos de capacitación y certificación los cuales tienen un gran valor curricular. Otra forma es brindando servicio de busca de trabajo a personas con poco nivel de estudios. Es decir la Secretaría tiene varias funciones a su cargo, las cuales deben hacerse con un alto nivel de calidad para brindar un buen servicio.

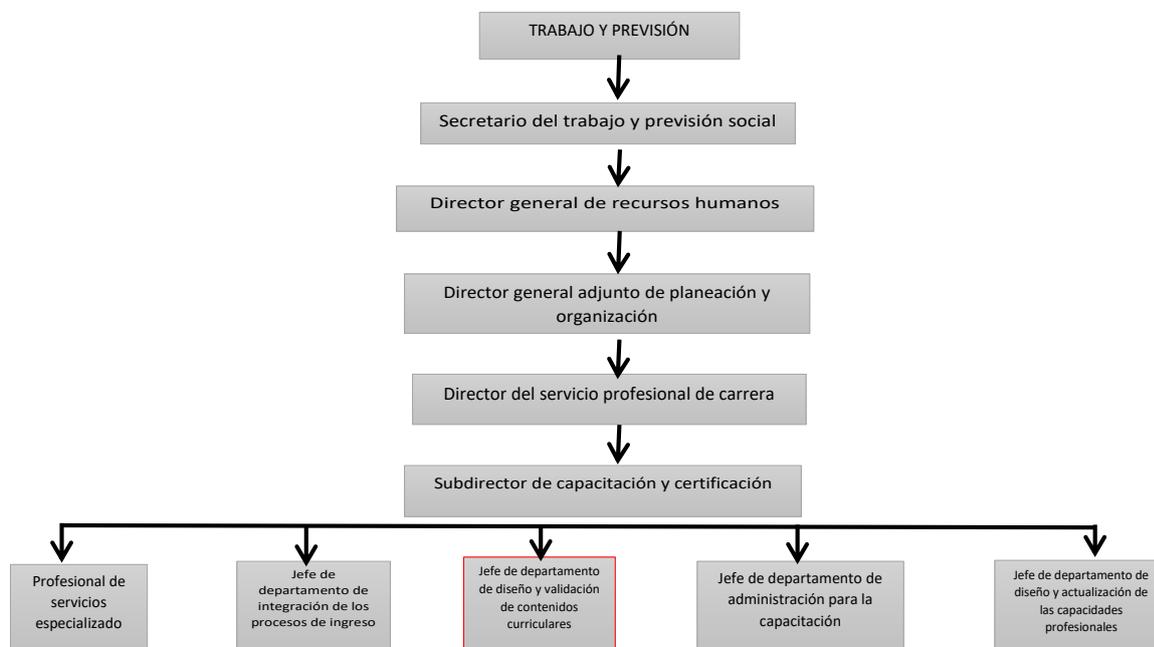
## 1.2 Secretaria del Trabajo y Previsión Social

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal la cual tiene a su cargo el desempeño de varias facultades atribuidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por la Ley Federal del Trabajo, todo esto regido por el Presidente de la República Mexicana.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social es la encargada de la relación obrero-patrón así como de los contratos, conciliadores y métodos de trabajo; además fomenta la capacitación laboral en coordinación con la secretaria de Educación Pública.

Dirección Física: Félix Cuevas 301, 6° piso.

## 1.3 Estructura Organizacional



## **2. Misión, visión y Objetivo de la STPS**

### **Misión**

Fortalecer la política laboral, a partir de cuatro ejes rectores dirigidos a lograr que los mexicanos tengan acceso a empleos formales y de calidad, con prestaciones y derechos plenos, a través de la productividad y de sus derechos. Todo ello, privilegiando el diálogo social con responsabilidad, madurez y voluntad para alcanzar soluciones y acuerdos, que den continuidad a los procesos productivos y a las fuentes de empleo, para fomentar el crecimiento económico del país y preservar la paz laboral.

### **Visión**

Ser la Dependencia del Gobierno Federal que contribuya en el ámbito de sus funciones a que más mexicanos se incorporen de manera formal a un trabajo decente y digno, con mejores remuneraciones y prestaciones de Ley, para construir una sociedad más igualitaria, incluyente y con justicia social, consolidando una relación armónica entre los trabajadores y los empleadores de México.

### **Objetivo de STPS**

- Satisfacer las necesidades de nuestros trabajadores, brindándoles apoyo consistente en la defensa jurídica, análisis de documentos normativos, así como la revisión de todo tipo de instrumentos jurídicos.
- Dar seguimiento al levantamiento del diagnóstico de necesidades de aprendizaje, para el diseño del plan anual de capacitación.

## **3. Términos y Definiciones**

### **3.1 Términos Relativos a la Calidad**

- **Calidad**  
Grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos.
- **Capacidad**  
Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.
- **Satisfacción del trabajador**  
Percepción del trabajador sobre el grado en el que se han cumplido sus expectativas.

### **3.2 Términos Relativos a la Gestión (Administración)**

- **Sistema**  
Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de Gestión**  
Elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de Gestión de la calidad**  
Sistema de gestión para dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad.
- **Política de calidad**  
Intención global y orientación de una organización relativa a la calidad, tal cómo se expresa formalmente por la alta dirección.
- **Objetivo de la calidad**  
Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Gestión**  
Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Gestión de la Calidad**  
Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **Control de Calidad**  
Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- **Mejora Continua**  
Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **Eficacia**  
Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia**  
Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

### **3.3 Términos Relativos a la Organización**

- **Organización**  
Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

- **Infraestructura**

En relación a la organización, el sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización debe ser de calidad.

- **Ambiente de trabajo**

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

### **3.4 Términos Relativos a las Competencias Organizacionales**

- **Competencia**

Se integra por un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que son verificadas en situaciones de trabajo.

- **Competencias Generales**

Competencias independientes al área de estudio, son el sustento o fundamento para la construcción del aprendizaje y desarrollo formativo.

- **Competencias Básicas**

Son de formación esencial y fundamental para la profesión, pueden ser comunes por el área de estudio.

- **Competencias Específicas**

Están relacionadas directamente con un área laboral, tiene que ver con los conocimientos, procedimientos y actitudes propias de la disciplina.

- **Competencias Profesionales**

Relacionadas directamente con un área desempeñar, es decir el puesto en el que se especializó, se van mejorando o afinando con la experiencia o el tiempo de uso.

### **3.5 Términos Relativos a la Documentación**

- **Documento**

Información y su medio de soporte.

- **Especificación**

Documento que establece requisitos.

- **Manual de la calidad**

Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

- **Plan de la calidad**

Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

- **Registro**

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

### **3.6 TERMINOS RELATIVOS A LA AUDITORIA**

- **Auditoría**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

- **Criterios de la auditoría**

Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

- **Auditor**

Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

- **Equipo auditor**

Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.

## **4. Gestión de Calidad**

El sistema de gestión (administración) de la calidad en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social está conforme a los procesos de la normas, su cumplimiento está orientado principalmente a lograr la satisfacción de los empleados, así como los de sus usuarios, el cumplimiento con los requisitos normativos y como los propios de la organización.

### **4.1 Requisitos Generales**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social por medio del manual de calidad establece, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad, el cual mejora continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos, así como también determina que:

- a) Los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad son: Procesos de comunicación, Proceso de detención de necesidades, Proceso para la planificación de cursos de capacitación, Proceso de seguimiento y Proceso de medición.

b) La secuencia e interacción de los procesos se lleva a cabo de la siguiente forma:

#### **Proceso de comunicación**

El proceso de comunicación interactúa con el total de los procesos del sistema de gestión de la calidad, dado que la información y la comunicación en los niveles adecuados es de gran importancia para el funcionamiento de la organización; La comunicación se da por medio impresos, verbales, publicaciones, entre otros, según sea el caso.

#### **Proceso de detección de necesidades**

Durante este proceso se aplica un cuestionario relacionado a temas de interés del trabajador, como pueden ser: temas de certificación, de género, tema de años anteriores, transversales, de desarrollo, etc. De esta manera se puede incluir en el plan anual de cursos de capacitación y poder proponerlos para aplicarlos los siguientes años.

#### **Proceso para la planificación de un curso de capacitación**

A partir de la detección de necesidades se puede ejecutar el proceso de planificación de un curso de capacitación, ya teniendo los temas seleccionados para los cursos se puede planear qué persona, institución o empresa puede brindar estos servicios.

#### **Proceso de diseño de cursos de capacitación**

Una vez establecidas las necesidades de los trabajadores se procede a la elaboración del diseño de los cursos en donde se pretende tener objetivos claros y precisos de lo que se quiere impartir, para que de esta manera se cumplan las necesidades. Los cursos pueden ser dados por el capacitador o por alguien externo dependerá de las necesidades.

#### **Proceso de seguimiento**

El proceso de seguimiento consiste en tener un control con las instituciones que brindan los cursos, ya sea en agendar una cita, o cuidar que la aplicación del curso sea de buena calidad, incluso dar seguimiento a la asistencia de los Servidores Públicos de Carrera.

#### **Proceso de medición**

Posterior a los cursos de capacitación se aplica una evaluación de conocimiento a los participantes, la cual tiene por objetivo medir sus conocimientos y de esta manera poderle dar una constancia de aprobación.

De igual manera el proceso de evaluación consiste en el mejoramiento de los cursos aplicados, ya que también se aplica una evaluación relacionada a la calidad de cursos y de los aplicadores.

## **4.2 Requisitos de la Documentación**

La estructura documental que soporta al sistema, tiene su origen en una descripción general de las actividades, incluyendo las de este manual como medio que garantiza que las capacitaciones sean conforme con los requisitos especificados, partiendo de aspectos generales a aspectos particulares.

## **5. Campo de aplicación y alcance**

El alcance del sistema de gestión de calidad es para, el área de Capacitación y Certificación, el área de Diseño y Validación Curricular, el área de Administración para la Capacitación y para el Departamento de Diseño y Actualización de Capacidades Profesionales.

### **5.1 Difusión**

Establecer, administrar, difundir y controlar el presente manual es responsabilidad del Subdirección de Capacitación y Certificación:

- a) La compilación de los documentos y de sus actualizaciones.
- b) La distribución del manual a las diferentes áreas.
- c) El archivo de los originales.
- d) La verificación de la coherencia entre el contenido del manual y su puesta en práctica.

En la difusión y mantenimiento de los lineamientos indicados en este manual participan: la Dirección del Servicio Profesional de Carrera, así como los Jefes y Supervisores de área.

### **5.2 Control**

La Secretaría de la Función Pública y el Comité Técnico de Profesionalización son los organismos delegados para el control del Manual de Calidad, el cual se lleva a cabo conforme a los siguientes lineamientos:

- a) Firmar el Manual de Calidad en su primera emisión, así como las actualizaciones, todas las hojas deberán ser firmadas por el Director General de Recursos Humanos dando su autorización.
- b) Revisar y actualizar el Manual de Calidad cuando sea necesario.
- c) Se asegura que el Manual de Calidad se encuentre disponible en los lugares de uso y cada receptor firmara de responsable en su respectiva actualización.
- d) Se asegura que los manuales sean visibles, y que las personas adecuadas tengan los manuales y hagan un buen uso de ellos.

### **5.2.1 Capacitación**

En este paso se pretende aplicar un curso diseñado especialmente para las competencias requeridas de los trabajadores, de acuerdo con los resultados arrojados en el cuestionario anterior (anexo 4), todo esto con la finalidad de poder apoyar a los Jefes de departamento a certificarse de manera exitosa en dichas competencias.

Con esto se pretende sensibilizar el compromiso del personal para cumplir su papel de certificación y asegurar el diálogo continuo, el monitoreo y la retroalimentación.

La planeación del curso por las áreas (Dirección de Servicio Profesional de Carrera y la Subdirección de Capacitación y Certificación) dependerá totalmente de los temas requeridos por los trabajadores. En cuanto al tiempo de duración del curso de capacitación, este dependerá de las competencias requeridas, ya que es variable.

La modalidad de la aplicación del curso, dependerá de su disposición, ya que puede llevarse de manera presencial o en línea, en algunas ocasiones de ambas y el trabajador podrá elegir la que más le convenga.

Una vez que el trabajador es declarado competente (de acuerdo a los estándares del curso de capacitación) se aplicará una evaluación de conocimientos o de habilidades según sea el caso, posteriormente se calificará, y si resulta aprobatorio, el resultado se pasará a la parte de certificación, la cual es coordinada por la organización (área de Subdirección de capacitación y certificación), que se encargará de tramitar un certificado o constancia, necesaria para reconocer que el trabajador cuenta con la competencia.

El certificado será expedido por CONOCER, quien estará evaluando bajo la norma técnica E04129-Diseño de curso de capacitación, (Anexo5) que consiste en evaluar al personal que se encargará de dar los cursos de capacitación, de esta manera el certificado tendrá mayor peso curricular, esto por la institución de CONOCER, además será quien se encargará de la evaluación y de la entrega del documento.

### **5.2.2 Plan de implementación**

El plan de acción va muy encaminado a la planeación estratégica de cómo se pondrá en práctica dicho sistema de gestión de calidad, desde su procedimiento hasta su evaluación, esto es de principio a fin.

Se debe entonces considerar la aplicación de los procedimientos, así como la elaboración de algunos formatos que ayuden a los aplicadores del sistema de calidad a conocer si las cosas se están realizando de manera correcta o no y cómo poder resolverlos

### **5.2.3 Auditoria**

Esta es la última etapa del proceso de gestión de calidad y es donde se puede verificar si realmente dicho sistema está funcionando tal y como fue planeado, esto significa saber si se están cumpliendo con los requerimientos establecidos o se está llevando a cabo los objetivos preestablecidos en un inicio, también se pretende conocer si existen áreas de oportunidad para mejorar o para hacer cambios, esto con la finalidad de que el sistema de gestión de calidad sea el mejor que se puede brindar a los trabajadores y que realmente cumpla con lo propuesto.

La auditoría la llevará a cabo la Dirección de Servicio Profesional de Carrera, la cual revisará que tanto los manuales, como los procesos de certificación se estén llevando a cabo de manera correcta, además se encargará de ver las fallas y errores para poder modificarlas y hacer los cambios pertinentes.

Como se dijo anteriormente, con base en la auditoria se podrá hacer las cosas mejor y se podrán corregir errores para que este sistema siempre tenga un buen nivel y se pueda seguir usando para certificar a más trabajadores, es decir de más áreas de trabajo dentro de la Secretaría.

## CONCLUSIONES

Al realizar este trabajo entendí cuan complejo puede llegar a ser la investigación teórica sobre un tema, ya que existen diferentes enfoques sobre un mismo concepto y esto puede llegar a complicar la búsqueda y selección de información, sin embargo llegué a desarrollar grandes habilidades a través de este proyecto.

Para este proyecto se realizó una investigación de los conceptos de competencias laborales y de certificación, conceptos básicos para poder entender más acerca del proyecto que se podía elaborar.

Ahora bien acerca del proceso de certificación de competencias me di cuenta que la mayoría de la información está realizada por ingenieros, lo que me hizo reflexionar acerca que los psicólogos organizacionales también podemos realizar este tipo de investigaciones, ya que somos capaces de hacerlo, esto debido a que contamos con las bases teóricas desarrolladas durante la carrera. Nuestro principal objetivo de estudio siempre ha sido el ser humano y su bienestar, es por ello que estemos preparados para implementar y desarrollar estrategias para fortalecer profesionalmente al trabajador, siempre con la finalidad de ir buscando incrementar la productividad, efectividad y calidad, tanto de la organización como del empleado.

El aprendizaje obtenido de este trabajo está enfocado básicamente, a las funciones que puede desarrollar dentro del área organizacional el psicólogo, dejando de lado los estereotipos que se tienen sobre esta profesión. En este caso se demuestra cómo los psicólogos son los capaces de introducir en nuevas áreas laborales, por ejemplo proponer procesos de certificación tomando en cuenta como base los estándares de calidad.

El presente proyecto no fue aplicado debido a mi corta estancia dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sin embargo se recomienda considerar su aplicación en un futuro, tomando como base esta propuesta ya que trae consigo ventajas y beneficios tanto en el trabajador como para la organización, siempre tomando como punto de partida el tratar de aplicarlo no solo a un área en específico sino a toda la organización, esto para traer mayores beneficios para la STPS

## SUGERENCIAS

Se sugiere hacer el proyecto a nivel de área y no solo para un puesto, ya que esto ayudaría a visualizar mejor los cambios dentro de la organización, así como en los trabajadores y a su vez en los resultados de producción y de calidad en el servicio.

También se propone hacer una norma evaluación de calidad exclusiva para este proyecto, ya que dentro del presente trabajo se incluyó una norma ya validada por CONOCER, la **E04129 Diseñar cursos de capacitación**, la cual nos sirvió de gran ayuda para evaluar los estándares de calidad, sin embargo no está perfeccionada para los mismos fines que se desean visualizar en este puesto de la STPS, es por ello que para futuros trabajos sería bueno realizar una norma de calidad que evaluara al puesto de jefe de departamento de diseño y validación de contenidos curriculares, para que la certificación fuera basada completamente de la STPS.

Además de esto se sugiere hacer revisiones anuales del proyecto, adicionales a las auditorias planeadas con anterioridad; esto con la finalidad de mejorar la calidad del proyecto y poder corregir errores y hacer mejoras en los procesos.

Otro punto que me gustaría sugerir y creo yo es uno de los más importantes, y es el que se pudiera llevar a cabo este proyecto de certificación, es decir ponerla en práctica, ya que sería una buena forma de poder comprobarlo y a su vez proponerlo como medida certificadora no solo para un puesto o área sino para toda las Secretarías.

## REFERENCIAS

- Administración y Negocios del siglo XXI. (2011) Recuperado en: <http://temasdeunestadista.blogspot.mx/2011/05/organizacion-formal-vs-organizacion.html>
- Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2003) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ganica.
- Alles, M. (2006) Desempeño por competencias: Evaluación 360°. México: Granica.
- Alonso, E. (2006) Teoría de las organizaciones. México: Umbral.
- Álvarez, L., y De la O, C (2005) Evaluación y certificación d competencias en México: el caso de la dependencia del Gobierno Federal. Investigación de la división de investigaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México.
- Ávila, C. (2010) Sistema de Gestión por Competencias para Administrar al Capital Humano. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma de México.
- Barlat, J., y Gómez, M. (2004) Paradigmas y Modelos Alternativos en la Gestión de Recursos Humanos. España: AEDIPE.
- Becerra, M., y Campos, F. (2012) El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Tesis de licenciatura. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Bejar, L. J. (2006) Curso de Derecho Administrativo. México: Oxford.
- Blanco, A. (2007) Trabajadores competentes, introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: ESIC.
- Carter. C (2016) Organizaciones con fines de lucro vs sin fin de lucro. *La voz Houston*. Recuperado en: <http://pyme.lavoztx.com/organizaciones-con-fines-de-lucro-vs-sin-fines-de-lucro-4312.html>
- Castillo, R. (2008) Análisis Organización y de imagen de asociaciones no lucrativas. Recuperado en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/431/Organizaciones%20no%20lucrativas.htm>
- Chávez, N . (2012) La gestion por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 140-161. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>

- Chiavenato, I. (2006) introducción a la teoría general de la administración, 7th ed. México: Mc Graw Hill. Pág. 2
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos, 9th ed. México: Mc Graw Hill pp. 6-7.
- CONOCER (2010) ¿Que es la gestión por competencias? Recuperado en: [http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=179](http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=179)
- Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (2005). Norma de Información Financiera A-3. Recuperado en: [https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165\\_u2\\_a3.pdf&ved=0ahUKEwitzbfqwaTRAhUh3YMKHUe7DAYQFggeMAE&usg=AFQjCNHVCZOOWP959Gjbicv8gwAqzJS\\_3w](https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u2_a3.pdf&ved=0ahUKEwitzbfqwaTRAhUh3YMKHUe7DAYQFggeMAE&usg=AFQjCNHVCZOOWP959Gjbicv8gwAqzJS_3w)
- De Sousa, M. (2001) Analisis de necesidades de entretenimiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Diario Oficial de la Federación de México. (2009, 2 de Marzo) La presente ley establece las bases de organización de la administración pública federal centralizada y paraestatal. [en línea]. Recuperado en: [http://www.dof.gob.mx/DOFmobile/nota\\_detalle.php?codigo=5082117&fecha=02/03/2009](http://www.dof.gob.mx/DOFmobile/nota_detalle.php?codigo=5082117&fecha=02/03/2009)
- Ducci, M. (1997) Formación Basada en Competencias Laborales. Montevideo: Cinterfor.
- Fernández, J. (2005) Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson- Prentice Hill.
- FIDE, Fideicomiso Para El Ahorró De Energía Eléctrica (2016) Certificación de Competencias Laborales. Recuperado en: [http://www.fide.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=617&Itemid=282](http://www.fide.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=617&Itemid=282)
- Fraga, G (2000) Derecho Administrativo. México: Porrúa.
- García, V. M (2014) Introducción a las finanzas. México: Patria.
- Gordillo, A. (2003) Clasificación de los entes públicos. (En línea). Tratado de derecho administrativo: parte general. (pp. 414-417) Argentina: Editorial Buenos Aires.
- Grados, J. A (2013) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal. México: Manual Moderno.

- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2009) Comportamiento Organizacional. México: Cengage Learning.  
[https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.oei.es/historico/etp/certificacion\\_competencias\\_irigoin\\_vargas.pdf&ved=0ahUKEwjx39H3sdfSAhVqsFQKHTXPAu8QFgggMAI&usg=AFQjCNGeLb4tI6Ks\\_GsnNUxjtUrnwyZtA&sig2=Z7hty8Z0q-uQOuiAR1zcJA](https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.oei.es/historico/etp/certificacion_competencias_irigoin_vargas.pdf&ved=0ahUKEwjx39H3sdfSAhVqsFQKHTXPAu8QFgggMAI&usg=AFQjCNGeLb4tI6Ks_GsnNUxjtUrnwyZtA&sig2=Z7hty8Z0q-uQOuiAR1zcJA)
- 6. Hoyos, T. M y Duarte, N. A.(2009) Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocio de CODIESEL, S.A. Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de México.
- Huerta, A., Pérez, G. y Castellanos, C. (2000) Desarrollo Curricular por competencias profesionales integrales. Revista Educar de Jalisco.
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002) Certificación de competencias, del concepto a los sistemas. Recuperado en:
- Jaramillo, J (1998) Principios de Frecuencia y Administración de Servicios Médicos y Hospitales. Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Leiceaga, C. (2009) Economía de la empresa. España: Editorial Donostiarra.
- Ley Organica de la Administracion Publica Federal (1999) Proteccion de datos de carácter personal. Diario Oficial de la Federacion 23 de febrero del 2003, México.
- López, C. P. (2014) Las Competencias Laborales como una Forma de Desarrollo Humano. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma de México.
- Manual del Director de Recursos Humanos (s.f) Gestion por competencias. Recuperado en:  
[https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf&ved=0ahUKEwiaz-ay78rSAhUBYSYKHbWtC3UQFghEMAU&usg=AFQjCNEAP1ft3v1e13d9FZA0BcUgNb\\_U3Q](https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf&ved=0ahUKEwiaz-ay78rSAhUBYSYKHbWtC3UQFghEMAU&usg=AFQjCNEAP1ft3v1e13d9FZA0BcUgNb_U3Q)
- Marin, E., J. (2015) Propuesta de un Proceso de Selección Basada en Competencias a Prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales en Bancomext. Informe Profesional de Servicio Social para Licenciatura. UNAM: México.
- Martínez, H., y Guerrero, G (2014) Sociología, serie integral por competencias. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, R. I (1991) Derecho Administrativo, primer curso. México: Harla.

- Mata, E. (2004) La certificación de la competencia Laboral como instrumento de capacitación y superación personal en la industria. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Mertens, L. (1996) competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Molina, R., Argutte, L., Jácome, N. y Domínguez, M. (2006) Modelo de gestión por competencias. Recuperado en:  
[https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ineel.mx/boletin012006/act.pdf&ved=0ahUKEwiRydexs8jSAhUBUBQKHcbfC1cQFghYMAU&usg=AFQjCNEexrOe\\_a5PuVr2KjUcrh3QUUYeFA](https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ineel.mx/boletin012006/act.pdf&ved=0ahUKEwiRydexs8jSAhUBUBQKHcbfC1cQFghYMAU&usg=AFQjCNEexrOe_a5PuVr2KjUcrh3QUUYeFA)
- Moliner, M. (1998) Diccionario de Uso del Español: I -Z. vol. 2. Segunda edición. Madrid: Gredos.
- Münch, L. (2006) Administración del Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización. México: Trillas.
- Nares, H.J.(2001) Modelo de competencias laborales en México (estrategia actual de la Administración de RH). Tesina de licenciatura UNAM. México.
- Nava, V. M., y Jiménez, A.R (2005) ISO 9000: 2000 Estrategias para Implementarla Norma de Calidad para la Mejora Continua. España: Editorial Limusa.
- *Organización Formal*. (2016). *Enciclopediafinanciera.com*. Revisado el 27 Octubre 2016, Recuperado en:  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-formales.htm>
- Pinto, M. E. (2012). Desarrollo Organizacional. México. Red Tercer Milenio
- Real Academia Española. (2014) Organización. En diccionario de la Lengua Española (23ed) Recuperado en: <http://dle.rae.es/?id=RBkqjJI>
- Robbins, S. P. (2009) Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall.
- Robles, G. Y Alcerrea, C. (2000) Administración. Un enfoque interdisciplinario. México: Pearson.
- Rodríguez, G.(2007) ¿Qué son las Competencias Laborales?.Contribuciones a la economía. Recuperado en: <http://www.eumed.net/ce/>

- Ronda, G.A. (2001). Dirección estratégica en empresas lucrativas y no lucrativas de servicios públicos. Gestipolis. Recuperado en: <http://www.gestipolis.com/direccion-estrategica-empresas-lucrativas-servicios-publicos/>
- Rubio, M. (2010) Implementación del sistema de gestión por competencias en algunos procesos de recursos humanos. Tesis de Licenciatura UNAM. México.
- Salazar, M. (2012). Las nuevas formas de selección. Entrevista por competencias. Tesina de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, Los Reyes Iztacala Edo. de México.
- Salgado, J. Y. (2011) Organismos Centralizados y Descentralizados en México. México: Instituto de ciencias jurídicas de Puebla, A.C.
- Sandoval, F. y Pernalte, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. Revista venezolana de información, tecnología y conocimientos. Vol. 11, núm. 3. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21416135011>
- Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. Boletín de Estudios Económicos, 174, 537 - 574.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2014) Misión y Visión. Recuperado en: [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes\\_somos/MYV.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/MYV.html)
- Secretaría de la Función Pública. (2016) RH.net, igualdad de oportunidades. Recuperado de: [http://www.rhnet.gob.mx/servlet/CheckSecurity/JSP/mss\\_g1/mss\\_g1\\_organigrama\\_pos1.jsp](http://www.rhnet.gob.mx/servlet/CheckSecurity/JSP/mss_g1/mss_g1_organigrama_pos1.jsp)
- Urbano, C.A., y Yuni, J.A. (2006) El trabajo grupal en las instituciones educativas: Herramientas para su análisis. Argentina: Editorial Brujas.
- Urbina, O. (2010). Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Revista cubana de salud pública. Vol. 36, núm. 2. Recuperado el 8 de febrero del 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21416135011>
- Vega, K. (2016) Taller de entrevista por competencias para la selección por competencias para la selección de puestos gerenciales/ operativo en una empresa de comida rápida. Tesis de Licenciatura UNAM. México.
- Zablah, I, Y. (2011) Propuesta de entrevista por competencias laborales para un puesto de gerente administrativo de una empresa constructora. Tesis de licenciatura UNAM. México.

- Zarazúa, J. (2013) La selección por competencias ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? Vol. 43, 67-79. Recuperado en:  
[www.gye.azc.aunm.mx/descargas/revistagye/rv43/rev43art04.pdf](http://www.gye.azc.aunm.mx/descargas/revistagye/rv43/rev43art04.pdf)
- Wod, R. y Payne, T. (1998) Administración de personal y Recursos Humanos (5ª Ed) Mexico. Mc Graw-Hill.

## Anexos

### Anexo 1. Perfil de Puestos de la Secretaría Trabajo y Previsión Social

PERFIL DE PUESTO	
<b>Secretaría del Trabajo y Previsión Social - STPS</b>	
<b>Nombre Del Puesto:</b> Jefe de Departamento de Diseño y Validación de Contenidos Curriculares	
<b>Entorno:</b> Operativo	<b>Carácter Ocupacional:</b> De carrera
<b>Función General:</b> Comunicación permanente con los Servidores Públicos de la Secretaría del Trabajo y Previsión e Instituciones Educativas.	
<b>Carácter de la Información:</b> La información que se maneja repercute hacia el interior de la dependencia.	
<b>ESCOLARIDAD</b>	
<b>Nivel de Estudios:</b> Terminado o Pasante	<b>Grado de Avance:</b> Licenciatura o profesional
<b>Área General:</b> No aplica	<b>Carrera Genérica :</b> No aplica
<b>EXPERIENCIA GENERAL</b>	
<b>Años de Experiencia:</b> 2 años	<b>Área General:</b> Organización y planificación de la Educación/ Psicopedagogía/ Dirección de RH
<b>Área de Experiencia:</b> Psicología/ Pedagogía/ Ciencias Económicas	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Horario de Trabajo:</b> Diurno	<b>Periodo Especial de Trabajo:</b> No
<b>Disponibilidad de viajar:</b> A veces	<b>Cambio de residencia:</b> No
<b>CAPACIDADES PROFESIONALES</b>	
<b>Competencias:</b> Orientación a Resultados, Recursos Humanos y selección e ingresos	<b>Área:</b> Profesionalización y Desarrollo

## Anexo 2. Descripción del puesto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

DESCRIPCION DEL PUESTO	
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	
<b>Puesto:</b> Jefe de Departamento De Diseño y Validación de Contenidos Curriculares	<b>Carácter Ocupacional:</b> De Carrera
	<b>Puestos Dependientes:</b> Cero
<b>Objetivo General:</b> Dar seguimiento a la operación del plan anual de capacitación, para la profesionalización de la y los Servidores Públicos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	
<b>Función 1.</b> Dar seguimiento al levantamiento del diagnóstico de necesidades de aprendizaje, para el diseño del plan anual de capacitación.	
<b>Función 2.</b> Analizar la información obtenida en el diagnóstico de necesidades de capacitación de aprendizaje, para el diseño del plan anual de capacitación.	
<b>Función 3.</b> Presentar los requisitos individuales de capacitación y formación de acuerdo al diagnóstico de necesidades de aprendizaje, para el diseño del plan anual de capacitación.	
<b>Función 4.</b> Diseñar y proponer los contenidos temáticos de los cursos genéricos que integran los programas del plan anual de capacitación.	
<b>Función 5.</b> Evaluar las propuestas técnicas presentadas por las y los proveedores de capacitación, para que los cursos a impartir cumplan con los requerimientos didácticos y cubran las necesidades de aprendizaje de las y los colaboradores de STPS.	
<b>Función 6.</b> Elaborar calendarios de eventos de capacitación para su difusión al interior de las unidades administrativas y delegaciones federales de la STPS.	
<b>Función 7.</b> Dar seguimiento al desarrollo de las acciones de capacitación y tomar acciones para lograr e cumplimiento del plan anual de capacitación.	
<b>Función 8.</b> Dar seguimiento a la participación de las y los servidores públicos en los cursos presenciales, para lograr sus objetivos de capacitación y profesionalización.	
<b>Función 9.</b> Revisar las evaluaciones de reacción de los eventos de capacitación, para evaluar el nivel de calidad en los eventos impartidos, y en su caso corregir o reforzar eventos impartidos, y en su caso corregir o reforzar para lograr los objetivos de la profesionalización.	
<b>Función 10.</b> Validar las solicitudes de las y los Servidores Públicos en el sistema de @CAMPUS MEXICO, para su inscripción y participación en cursos acordes a su puesto.	
<b>Función 11.</b> Asesorar a los y las Servidores Públicos sujetos al servicio profesional de carrera, para facilitar su participación en cursos en línea.	
<b>Función 12.</b> Dar seguimiento a la participación de las y los Servidores Públicos en los cursos operativos por @CAMPUS MEXICO, para lograr los objetivos profesionales.	

**Anexo 3.** Lista comparativa de actividades del puesto.

<b>LISTA COMPARATIVA DE ACTIVIDADES PARA EL PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO EN LA STPS</b>	
<b>Actividades de la descripción del puesto de la STPS</b>	<b>Actividades descritas por el empleado</b>
Levantamiento del diagnóstico de necesidades de aprendizaje	Detección de necesidades de capacitación, mediante un cuestionario.
Diseñar y proponer los contenidos temáticos de los cursos	Elaboración de un plan anual de detección de necesidades.
Elaborar calendarios de eventos de capacitación para la difusión y coordinación de cursos.	Coordinación de la aplicación de cursos, donde se incluyen contacto directo proveedores, proceso de contratación y seguimiento.
Dar seguimiento al desarrollo de las acciones de capacitación.	Registro trimestral de actividades realizadas para los cursos de capacitación.
Validar las solicitudes de las y los Servidores Públicos en el sistema de @CAMPUS MEXICO, para su inscripción y participación en cursos acordes a su puesto	A apoyo a la información académica (proceso de registro y seguimiento de candidatos).

## Anexo 4. Cuestionario para determina competencias en Jefes de Departamento

### CUESTIONARIO PARA DETERMINAR COMPETENCIAS

A continuación se presentan una serie de cuestiones que tienen que ver con competencias y actividades que son importantes para el buen desempeño de su puesto, las respuestas son de gran utilidad para la mejora sus funciones.

Por favor, conteste a cada una de las preguntas, recuerde que no existen respuestas buenas ni malas y que no existe repercusión alguna para usted.

Seleccione con una equis sexo:      Femenino                       Masculino

**1. Escriba el área de adscripción en la que se encuentra.**

---

**2. Escriba el nombre del puesto que ocupa actualmente**

---

**3. Especifique el tiempo en meses o años en el que ha estado en su puesto actual.**

---

**4. Especifique el último grado de estudio**

---

**5. ¿Actualmente se encuentra laborando en un puesto relacionado con lo que usted estudio?**

a) SI                      b) NO

**6. Si la respuesta anterior fue "No" por favor explique el motivo o porqué considera que sucedió así.**

---

**7. Escriba las actividades que realiza con más frecuencia en su puesto de trabajo.**

---



---



---



---

**8. La siguiente lista está compuesta por una serie de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), de las que deberá elegir al menos cinco que considere importantes para su puesto, marcar con una equis.**

Aceptación de indicaciones		Habilidad analítica	
Alta confianza		Negociación	
Análisis de la información		Organización	
Análisis de resultados		Orientación a resultados	
Apoyo a los órganos jurídicos		Proactivo	
Asertividad		Promover el uso de aplicaciones informáticas	
Búsqueda de información		Realización de informes escritos	
Colaboración		Responsabilidad	
Comunicación		Solución de problemas	
Conocimiento en elaboración de proyectos		Toma de decisiones	
Dinamismo		Trabajo en equipo	
Eficiencia		Verificación de información	
Empatía		Flexibilidad	

**De las 5 competencias que usted considero más relevantes para su puesto de trabajo jerarquícelas según su nivel de importancia. Ejemplo: Liderazgo 1, Trabajo en equipo 2, Prudencia 3.**

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

### *II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación*

**Código** URCH1426.01

**Título:** Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

**Clasificación** Genérica

#### **Propósito de la Unidad:**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de diseño tanto de cursos de capacitación como de los instrumentos para evaluar el curso diseñado.

#### **Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia Título del Elemento** 1 de 2

**Código** E04129 Diseñar cursos de capacitación

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El curso diseñado está basado en la detección de necesidades o en una NTCL.
2. El contenido del curso diseñado incluye las competencias requeridas por la población meta, la duración parcial y total del curso y los materiales didácticos a utilizar.
3. Los objetivos redactados incluyen a quién va dirigido el curso, el resultado del aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución.
4. Los temas y subtemas a tratar son congruentes con el nivel de aprendizaje definido en los objetivos terminales y específicos respectivamente.
5. Las técnicas instruccionales determinadas están en función a los objetivos de aprendizaje, el número y las características de los participantes.
6. Las características definidas para el lugar de instrucción están de acuerdo con los objetivos de aprendizaje, la técnica de enseñanza/aprendizaje, los materiales didácticos y la cantidad de participantes.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje están definidos para cada uno de los objetivos específicos de aprendizaje.
8. La guía de instrucción incluye los objetivos de aprendizaje, los temas y subtemas a tratar y las actividades de instrucción.
9. Las actividades de instrucción comprenden las acciones de enseñanza/aprendizaje, las técnicas didácticas a emplear, las acciones para la aplicación de ejercicios y prácticas, las acciones para evaluar el aprendizaje, las actividades de los participantes, los materiales didácticos a emplear y los tiempos parciales y acumulados de las actividades.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

### ***Campo de aplicación***

Categoría: 1. Cursos de capacitación

Clases: \* No hay variación en la competencia

### ***Evidencia por producto***

1. Un curso diseñado.
2. El contenido de un curso diseñado.
3. Los objetivos redactados en el diseño de un curso.
4. Los temas y subtemas a tratar en el diseño de un curso.
5. Las técnicas instruccionales determinadas en el diseño de un curso.
6. Las características definidas para el lugar de instrucción en el diseño de un curso.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje en el diseño de un curso.
8. La guía de instrucción en el diseño de un curso.
9. Las actividades de instrucción en el diseño de un curso.

### ***Evidencia de conocimiento***

1. Principales características de las técnicas instruccionales expositiva, de diálogo-discusión y de demostración-ejecución, y su aplicación en el diseño de un curso.
2. Principios de las teorías de aprendizaje (cognoscitivismo, conductismo) aplicados en el diseño de un curso.
3. Principios de educación para adultos y su aplicación en el diseño de un curso.
4. Correspondencia entre el nivel de los objetivos parciales con el objetivo general del curso.

### ***Evidencia por desempeño***

Orden:

Evidencia por producto

1. La guía de instrucción en el diseño de un curso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

### ***Evidencia de actitudes***

### ***Lineamientos Generales para la evaluación***

Si el candidato tiene un curso diseñado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en cualquier Detección de Necesidades o NTCL proporcionada por el evaluador.

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar el dominio del mismo.

Para la evaluación del criterio de desempeño 1, el evaluado deberá presentar la detección de necesidades o la NTCL en que se basó para el diseño del curso.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

### GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

### **Referencia Título del Elemento**

2 de 2 E04130 Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje.