



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

“IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN  
EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO  
DE LOS TRABAJADORES DENTRO  
DE LAS ORGANIZACIONES”

**TRABAJO RECEPTIONAL  
TALLER DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL  
“ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y DESARROLLO  
DEL FACTOR HUMANO EN LAS  
ORGANIZACIONES”**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADOS EN TRABAJO SOCIAL  
P R E S E N T A N :  
JUAN RUBÉN DURÁN GONZÁLEZ  
DONAJI ABIGAIL ROMERO GALLEGOS**



**DIRECTOR: LIC. JESÚS FLORES ROBLEDO**

**MÉXICO D.F.**

**2005**

m. 343912



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

---

*A nuestras familias, en especial a  
los seres que más queremos en el mundo;  
nuestras Madres,  
ya que sin su presencia y apoyo  
no seríamos quienes somos.  
Este trabajo es suyo.  
Gracias.*

*A nuestros amigos,  
quienes nos motivaron a seguir adelante,  
por compartir su tiempo con nosotros  
y porque sabemos podemos contar con su apoyo  
en las buenas y malas.  
Ojalá nuestra amistad perdure.*

*A nuestro director Jesús Flores,  
con profundo respeto,  
a quien consideramos más  
que un excelente profesor, un buen amigo.  
No hay forma de agradecerle.*

*A TODOS, MIL GRACIAS.*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### Capítulo 1

<b>Antecedentes de la Competencia laboral</b> .....	9
Antecedentes.....	9
1.1 Taylorismo.....	9
1.2 Fordismo.....	11
1.3 Toyotismo o Postfordismo.....	13

### Capítulo 2

<b>Definición de Competencia Laboral</b> .....	23
2.1 Dimensiones que se distinguen de la Competencia Laboral.....	28
2.2 Identificación de Competencias.....	28
2.3 Normalización de Competencias.....	29
2.4 Formación Basada en Competencias.....	29
2.5 Certificación de Competencias.....	30
2.6 Semejanza de las Normas de Competencia Laboral y las ISO.....	31
2.6.1 La Familia de las Normas ISO.....	33

### Capítulo 3

<b>Modelos de Competencia Laboral</b> .....	39
3.1 Definición.....	40
3.2 Modelos.....	40
3.2.1 Modelo Funcional.....	40
3.2.2 Modelo Conductista.....	41
3.2.3 Modelo Constructivista.....	42

### Capítulo 4

<b>Clasificación de las Competencias Laborales</b> .....	43
4.1 Competencias Laborales Generales.....	43
4.1.1 Intelectuales.....	44
4.1.2 Sociales.....	44
4.1.3 Interpersonales.....	44
4.1.4 Organizacionales.....	45
4.1.5 Tecnológicas.....	45
4.1.6 Gerenciales o para la Generación de Organizaciones.....	45
4.2 Características de las Competencias Laborales Generales.....	46
4.3 Formación de Competencias Laborales Generales.....	47
4.4 Competencias Laborales Específicas.....	48

### Capítulo 5

<b>Relación y Trascendencia Social de las Competencias Laborales</b> .....	49
5.1 La Competencia Laboral como Referente de Certificación.....	53

## Capítulo 6

<b>Modelo Operacional de la Competencia Laboral</b> .....	59
6.1 Problemática.....	59
6.2 Esquema de Intervención.....	60
6.2.1 1ª Fase.....	60
6.2.1 2ª Fase.....	60
6.3 Resultados.....	61

## Capítulo 7

<b>Modelo: Alternativas para el Desarrollo de Competencias Laborales</b> .....	62
7.1 Justificación.....	62
7.2 Importancia del Desarrollo del Capital Humano para la Organización.....	64
7.3 Desarrollo de un Modelo de Desarrollo de Competencias.....	66
7.4 Definición del Modelo.....	67
7.5 Restricciones del Modelo.....	68
7.6 Presentación de Propuestas.....	69
7.7 Fases del Modelo.....	71
7.8 Modelo de Intervención.....	74
7.9 Beneficios.....	76
<b>8.CONCLUSIONES</b> .....	78
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	82

## **INTRODUCCIÓN**

La creación del sistema normalizado de competencias laborales responde a una antigua demanda del movimiento obrero por alcanzar mayores niveles de capacitación, así como a las exigencias de las modernas economías que aparejan un abandono paulatino de los modelos rígidos y autoritarios que respondían a la lógica de producir grandes volúmenes de bienes iguales y estandarizados, a favor de una producción capaz de adaptarse a los frecuentes cambios en la demanda.

Ello implica una modificación importante ya que requiere de una mayor responsabilidad, creatividad y flexibilidad de todos aquellos que participan en los procesos productivos. Este cambio no sólo exige nuevos conocimientos, capacidades y habilidades, sino también una nueva disposición de las organizaciones en la inversión en el desarrollo del capital humano, para que este se vea reflejado en mejores condiciones laborales y salariales.

Este nuevo proceso de cambio, es de especial importancia dada la naturaleza y fundamento del sistema normalizado de competencias laborales que puso en marcha el Presidente Ernesto Zedillo el 2 de Agosto de 1995.

El 15 de abril de 1996 se instaló el consejo consultivo de la secretaría ejecutiva del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), en cuyo marco se acordó constituir tres comisiones de estudios: 1) normalización;

2) certificación; y, 3) sistemas de educación y capacitación. El propósito general de estas comisiones es conjuntar las aportaciones de las diversas instituciones educativas y de los sectores productivo y laboral, afín de sistematizarlas, analizarlas y, en su caso, presentarlas al consejo consultivo como propuestas y recomendaciones que apoyen y orienten la toma de decisiones de la secretaría ejecutiva en las áreas de normalización, evaluación, certificación y capacitación con el enfoque de competencia laboral.

En particular, la comisión de estudios de educación y capacitación ha funcionado como un foro en el que las instituciones educativas, del sector laboral y CONOCER, ejecutoras y participantes en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), establecen y formulan las propuestas sobre la forma de orientar la adopción del enfoque de competencia en los programas de formación y capacitación.

A partir de esta reflexión colectiva, la comisión realiza acciones de sistematización y documentación que permitan socializar los aprendizajes y avanzar, conjuntamente, en la identificación e integración de los elementos constitutivos de un modelo nacional de formación y capacitación basado en competencia laboral con el que se identifiquen plenamente tanto las instituciones del sector educativo como las áreas de capacitación y desarrollo de las organizaciones.

Ante estos cambios tan importantes, resulta difícil dejar pasar la inmensa oportunidad que se nos abre a los trabajadores sociales en donde nuestra responsabilidad al interior de las organizaciones es de gran trascendencia dada la relación directa que tenemos con el factor humano, y que es ahí en donde descansa gran parte del campo de acción.

Se torna cada vez más evidente la inmersión del trabajador social en el ámbito laboral dadas las circunstancias en las que diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos. De hecho estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el rediseño de funciones, el reclutamiento y la selección del personal a todos niveles, la organización del aprendizaje y actualización gerencial y técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción del personal y los sistemas de compensación.

De esta manera, el presente trabajo pretende proporcionar al trabajador social un preámbulo de los elementos básicos de un modelo de competencia laboral, desde

sus concepciones más técnicas, hasta las delimitaciones y beneficios que recaen directamente en los trabajadores al interior de las organizaciones.

Lo que le permitirá contar con una herramienta más de las muchas tantas que hace uso para el desarrollo del factor humano en cualquier tipo de organización, puesto que los modelos pueden ser aplicados en organizaciones con estructuras complejas y aquellas que no lo son.

Por ello, que los puntos que se abordan en este trabajo es; investigación y recopilación de los antecedentes que preceden el sistema de competencias laborales. Así como su conceptualización vista desde diferentes perspectivas. Tomando como base aquella que resulta tener un enfoque que permite ser llevado a cualquier ámbito social.

Posteriormente, se realiza una identificación de los modelos de competencia laboral, así como los beneficios que el trabajador obtiene de una administración por competencias laborales, finalizando en la propuesta de un modelo que propone el desarrollo integral del trabajador por medio de las competencias laborales.

Con esto pretendemos estimular el interés en temas innovadores en los cuales el trabajador social puede adquirir un papel fundamental dada su formación interdisciplinaria y su perfil, como promotor del desarrollo integral del factor humano.

## **JUSTIFICACIÓN**

El modelo de competencia laboral, de reciente aparición en el campo de la administración del personal, ha venido a darle una nueva concepción al desarrollo integral del trabajador al interior de las organizaciones.

Desde el momento en que se pretende aprovechar el potencial del recurso humano, entendiendo por ello al aumento de habilidades, el crecimiento del intelecto y el desarrollo de actitudes y conductas, podemos suponer que habrá de conseguirse, además del aumento de la competitividad de la organización, una mejor calidad de vida del trabajador.

No obstante los beneficios referidos en tal modelo de competencia laboral, se corre el riesgo de convertirse en un enfoque netamente conductista y por ende en mecanicista, es decir, en donde sólo se privilegien los resultados de producción y se deje de lado el desarrollo integral del ser humano; es aquí donde juega un papel fundamental el desempeño del trabajador social, porque uno de sus objetivos se basa en el desarrollo integral de la sociedad. Basado en una premisa, el impulso de la calidad de vida de los trabajadores.

Creemos entonces que este nuevo enfoque puede ser útil para la organización pero debe también considerar los intereses del trabajador, por ello el modelo de

competencia laboral que se implemente al interior de una organización, forzosamente deberá considerar tanto el desarrollo técnico del recurso humano como sus aspectos sociales.

Es nuestra intención con este trabajo clarificar las dudas técnicas que aún se tienen sobre el tema y proponer un modelo de intervención donde también se logre el desarrollo social y humano del trabajador mexicano.

Estamos seguros que en la competencia laboral habrán de facilitar el progreso y movilidad de las personas entre puestos de trabajo y un crecimiento económico sostenido y sustentable, de desarrollo regional equitativo, generador de empleos, de aumento de productividad y aumento de salarios, con lo cual nos permitirá establecer las bases de una sociedad más justa y democrática, con la finalidad de lograr un bienestar social en la población.

## **OBJETIVOS**

- Describir con precisión y sustento teórico los conceptos y tecnicismos que caracterizan y definen al modelo de competencia laboral.
- Identificar los principales modelos y experiencias prácticas que se tienen en México respecto a la implementación del sistema de competencia laboral.
- Proponer un modelo de intervención que, basado en la tecnología de la competencia laboral, tenga un mayor papel el desempeño de un trabajador social.
- Conocer las nuevas metodologías de competencia laboral que ofrecen mayores y más amplias oportunidades de adquirir nuevos conocimientos y habilidades o perfeccionar los que poseen.
- Determinar las nuevas formas de competencia laboral ayudan al trabajador a mejorar su calidad integral de vida y aceleran su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, economía y sociedad

## **METODOLOGÍA**

La metodología a utilizar, para abordar el tema, es necesario la recopilación de la información existente acerca de las competencias laborales, sistematización de la información y realizando un análisis de la propuesta para la intervención del trabajador social en el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores en el campo laboral.

La consulta se realizará en los artículos publicados en revistas especializadas, libros, manuales, textos de tipo electrónicos y entrevistas con responsables de las organizaciones en donde se están aplicando los modelos de competencia laboral.

De igual forma habremos de tener acceso a entrevistas con responsables de áreas de recursos humanos en donde ya se esté implementando el modelo de competencia laboral como sistema de desarrollo de recursos humanos.

## **1. ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL**

Durante la revolución industrial(1760-1820), el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir.

Así, la revolución industrial necesitó de una "administración científica", cuyos principios y fases posteriores se establecerán a continuación.

La importancia de examinar un poco cada uno de los principios de la administración científica de Taylor y hablaremos el fordismo, así como el postfordismo o toyotismo. Se basa en contextualizar la actual situación de los trabajadores dentro de las organizaciones y la repercusión de las competencias laborales a partir de estos cambios en la producción en donde el trabajador es una parte esencial.

### **1.1 TAYLORISMO**

Frederick Winslow Taylor es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial. Con su obra "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA", plantea los primeros pasos del pensamiento administrativo y hoy su legado es considerado como fundamental y una referencia obligatoria para

cualquier administrador de capital humano ya que a pesar del tiempo, sus apreciaciones resultan de gran actualidad.

El gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios:

1. Organización del trabajo
2. Selección y entrenamiento del trabajador
3. Cooperación y remuneración por rendimiento individual
4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

"1. Organización científica del trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta: tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

2. Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una

remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

Renumeración por unidad de trabajo.

Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal.

4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo:

Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.”<sup>1</sup>

## **1.2 FORDISMO**

Dados los principios de Taylor, hablaremos un poco de lo que fue el fordismo: El fordismo se puede considerar como una etapa del capitalismo moderno que abarca desde la década de 1940 hasta la década de 1970, la denominada edad dorada del capitalismo, caracterizada por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción Tayloristas, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo.

---

<sup>1</sup> *Principios de la Administración Científica, Taylor*

Los métodos de producción Fordistas fueron aplicados por primera vez en la compañía Ford Motor, en Detroit, en 1913 bajo la dirección de Henry Ford, y se generalizaron con toda rapidez al resto de las industrias. La definición en sentido estricto del fordismo se ha ampliado para abarcar una serie de aspectos que permitieron que el capitalismo tuviera un comportamiento estable durante esta etapa; estas normas no sólo tratan de la organización de los procesos productivos (sobre todo de la organización del factor trabajo), sino que también analizan los objetivos productivos y los métodos para resolver conflictos laborales.

El método de producción fordista implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales. El taylorismo, basado en el principio de la 'administración científica' desarrollado por Frederick Winslow Taylor, puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

El taylorismo es pues, la base de muchos de los procesos productivos actuales y representa uno de los primeros pasos en lo que hoy llamamos "administración gerencial".

### **1.3 TOYOTISMO O POSTFORDISMO**

*"Hoy, los planteamientos de Taylor y Ford conservan su interés. Estas teorías surgidas en lo que podemos denominar "madurez" de la revolución industrial, y en las no sólo culminan los trabajos anteriores sobre organización sino que marcaron las pautas a la organización industrial de casi todo un siglo, nos resultan incluso más interesantes al contrastarlas con los nuevos enfoques sobre la "eficiencia técnica" de los sistemas de organización de la producción. En la que ya muchos consideran como una nueva revolución industrial: "nueva ola", toyotismo, lean production etc., se manifiestan rasgos que pueden comprenderse mejor si uno los compara con los de los sistemas anteriores, que en cierto modo se manifiestan en "estado puro" (casi al nivel de un "tipo ideal" a lo Weber). Por eso, este nuevo volver a las fuentes para revisar las magnitudes de eficiencia técnica, de infraestructura para la 'productividad'. "(José Rodríguez de Rivera 1999)*

Es significativo que un técnico del capital como Taiichi Ohno, el padre de la denominada "producción flexible"(Toyotismo), la cual presenta como ejes rectores:

*"Doctrina gerencial de organización del trabajo, el toyotismo implica una crítica al taylorismo, y ha tomado cuerpo en forma concretas de organización del trabajo,*

*sintetizadas en los conceptos de calidad total (implica una nueva actitud del operario hacia el trabajo y su producto, consistente en la valorización de los mismos por su aspecto cualitativo o su valor de uso y no sólo por su cantidad o valor de cambio) y justo a tiempo. En esta corriente está presente la crítica a la rigidez taylorista, sobre todo a la idea de separar tajantemente concepción de ejecución. Hay un énfasis especial en los aspectos culturales de identidad de los trabajadores con la empresa, la productividad y la calidad; en la recuperación del saber hacer obrero, el involucramiento y la participación; en la reintegración de tareas y la capacitación integral. La idea básica del toyotismo no es la desregularización del mercado de trabajo, sino la flexibilidad del proceso productivo; en esta medida la idea de mercado interno de trabajo es más importante que la de mercado externo y su flexibilidad. Además la idea del individualismo y la concepción del actor racional fueron sustituidas por la idea de grupo, empresa como comunidad y acción de acuerdo con valores y no sólo con utilidad. En el toyotismo la producción es el resultado del consenso, e identidades frente a incertidumbres inevitables y no se busca el equilibrio sino mejorar continuamente. La flexibilidad del toyotismo es sobre todo interna, entre puestos, categorías, departamentos, horarios de trabajo o turnos con polivalencia; es también en los criterios de ascenso según capacidad y no por escalafón ciego (antigüedad); y salarial (salario función al desempeño). No hay un énfasis en la flexibilidad externa (empleo y desempleo de trabajadores según las necesidades de la producción) ni tampoco hay un planteamiento explícito de ver a los sindicatos como una rigidez a minimizar.<sup>12</sup>*

<sup>12</sup> Revista de Contaduría y Administración N. 204 UNAM 2002 Pág. 33-53, Gabriel Pérez Pérez.

Nuevas formas de obtener mejores desempeños en los trabajadores comenzaron a aparecer. Factores como condiciones ambientales, motivación y liderazgo adecuados explicaban parte importante del desempeño y resultados obtenidos.

Asimismo, en la actualidad a un momento de desarrollo de economías eficientes, a un intensivo uso de modernas tecnologías de información y comunicación a un alto nivel de cambio en el entorno de las organizaciones, que llevan en definitiva a la necesidad de reconocer la importancia del saber como fuente de crecimiento y competitividad.

De la mano a la nueva era de la información y el conocimiento, se puede suponer cambio la concepción del trabajo. Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en el descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

En gran parte de las organizaciones competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos.

Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, y comprensión del proceso que realiza.

Hoy la capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene gran valor en las organizaciones y en la sociedad. Una organización es competente, cuando tiene trabajadores competentes.

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la organización, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las organizaciones que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

En el contexto mundial actual se identifican consensadamente algunas características (Mertens 1996), tales como: mayor competitividad, más jugadores buscan participación en mercados compartidos por la creciente globalización, los parámetros han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a calidad de productos y servicios, facilidad de difusión de información rápida y masiva.

Este contexto mundial demanda a los países así como a las organizaciones cierto tipo de respuesta que impacta hasta los niveles más específicos como las personas.

Las organizaciones para poder subsistir en un ambiente altamente demandante y dinámico necesitan aumentar su adaptabilidad, su flexibilidad, reducir su dependencia. Asimismo, necesitan diferenciarse de su competencia. Algunas de las estrategias que las organizaciones han aplicado para ello, son las siguientes:

- Acercamiento a las necesidades del cliente y productos adaptados a las necesidades.
- Simultaneidad entre calidad y bajo costo.
- Acercamiento a una dirección virtual, en términos de equipos transitorios conformados según la combinación de competencias requeridas en los que se asuman valores grupales y que se use la tecnología de información como forma de relación e interacción.

Una de las formas en que se ve reflejada esta tendencia es el cambio que hay en la demanda y características del trabajo que desarrollan las personas en las organizaciones.

Esta situación está descrita de manera global en el artículo *The End of the Job* en *Fortune* (1994), en este se describe por un lado la evolución que está teniendo el empleo y por otro lado, lo que esto implica para las personas que forman parte de la organización.

En cuanto a la forma que está tomando actualmente el empleo y su tendencia, lo más relevante es que éste está cambiando, porque ya no responde a las características económicas actuales a las que antes respondía y en donde encuentra la base de la forma de articulación. Actualmente el empleo no está constituido como un puesto que contiene una serie de cosas que hay que hacer, sino que se conforma por las funciones y actividades que se tienen que desempeñar para que el resultado sea el que se espera cualitativa y cuantitativamente y responda a la necesidad del cliente. Las funciones que se deben realizar van cambiando conforme cambia lo que se necesita hacer. Es decir, no es rígido, sino flexible de acuerdo a las demandas del contexto laboral.

Debido a estas características la organización evidentemente tiene que ser flexible, abierta y sensible a los cambios que se sucedan en el contexto a fin de responder rápida y eficientemente. Su arquitectura debe permitir el intercambio hacia fuera (social, económico) e interno (con los empleados). Una característica

relevante en esta organización actual y en el tipo de empleo al que le da forma es que existe la oportunidad y al mismo tiempo la necesidad de que las personas se desarrolle paralelamente a la velocidad y dirección que se demanda. Debe permitir una continua negociación entre personal y la organización, así como claridad y conciencia en los empleados de los resultados que se esperan de ellos.

Con base en esta dinámica del contexto, la función del área de recursos humanos está cambiando ya que se requiere de ésta una posición y administración más estratégica con la finalidad de desarrollar al personal de las organizaciones con base en la dirección de negocio actual y futura de la organización. Asimismo, la administración tradicional enfocada a los activos físicos y capital se ve rebasada por la necesidad imperiosa de administrar los activos intangibles de la misma como el conocimiento.

En este contexto organizacional surge la necesidad de que los trabajadores tengan un papel más protagónico en su desarrollo laboral y personal y en la construcción de su función dentro de la organización. De esta manera el desarrollo de la autogestión tiene un papel determinante, la persona por sí misma debe ser capaz de identificar lo que necesita aprender, cuál es su estado actual con relación a ello, cuál es el estado al que debe llegar, así como reconocer y hacer lo necesario para lograrlo e identificar cuáles serán las evidencias de que lo ha logrado. Cabe mencionar que la tendencia actual es de un mundo de trabajo a un mundo de autoempleabilidad como menciona Hakim, C. (1994) en el que compara la actitud en ambas posiciones.

En este contexto interrelacionado y demandante se abre a una nueva forma de desarrollar y reconocer la competencia de una persona y su vinculación con el mundo productivo. Asimismo, las competencias surgen a partir de la no-correspondencia entre el sistema educativo y el sistema productivo, es decir, las organizaciones no reciben de la educación formal las personas idóneas, de tal manera que un sistema alternativo de desarrollo laboral de competencias se vuelve necesario. El enfoque de competencias permite mayor flexibilidad en el desarrollo de las personas, mayor movilidad social y económica y más congruencia entre demanda y oferta laboral.

En México el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de modernización de la educación tecnológica y la capacitación. Para su ejecución el gobierno de "México instaló el consejo de normalización y certificación de competencia laboral, el 2 de Agosto de 1995".<sup>3</sup>

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

---

<sup>3</sup> Ibarra, Agustín. *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral*. En: *Competencia laboral y educación basada en normas de Competencia*. SEP, CONOCER, CONALEP. 1996.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las organizaciones adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la organización.

El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, se caracterizaba por: Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las organizaciones.

La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación organizados por especialidades y, en algunos casos, hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales.

Rigidez de los programas. En el sistema tradicional la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada y una única salida. Así, dado el caso de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra

posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.

Falta de conocimiento de la experiencia laboral. Frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.

La escasa información limitada sobre el mercado laboral. Invariablemente, cuando un individuo llega a una organización a solicitar empleo, no le piden los diplomas que acrediten su formación. Sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El sistema normalizado de certificación de competencia laboral fue propuesto con las siguientes características:

- \* Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.

- \* Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación

- \* Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
  
- \* Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
  
- \* Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
  
- \* Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

## 2. DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL

Existen diferentes definiciones de competencias:

Competencia laboral: Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.<sup>4</sup>

Una competencia, es un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz (*performance* = actuación). (Gilles Tremblay 1994)

COMPETENCIA LABORAL: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. (Mertens, 2000).

Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La

---

<sup>4</sup> Taylor, Marie. *Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido*. En: *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT, POLFORM/OIT, CONOCER. Serie Herramientas para la transformación. Cinterfor/OIT. 1998.

competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

CONOCER (México): capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.<sup>5</sup>

INEM(España): "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación."<sup>6</sup>

POLFORM/OIT: La competencia laboral es la 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

<sup>5</sup> CONOCER. *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las organizaciones*. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

<sup>6</sup> INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid, 1995.

medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.<sup>7</sup>

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.<sup>8</sup>

AUSTRALIA: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.<sup>9</sup>

Éste, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

---

<sup>7</sup> Ducci, María Angélica. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

<sup>8</sup> OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra. 1993.

<sup>9</sup> Gonczí, Andrew; Athanasou, James. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa. 1996.

**ALEMANIA** : Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.<sup>10</sup>

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la organización. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Aunque son muchas las definiciones que a la fecha describen los términos competencia laboral, creemos que es Rosa Carballo Guajardo, consultora del consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER 2000)<sup>11</sup>, la que lo describe con mayor claridad:

*"Atributos (conocimientos, habilidades, valores y actitudes) que se utilizan en diferentes combinaciones para llevar a cabo actividades ocupacionales, en la que se interactúa con otros, en contextos determinados...la persona competente es la que posee dichos atributos y es capaz de organizar cualitativa y cuantitativamente*

---

<sup>10</sup> Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.

<sup>11</sup> Flores, Jesús, Manual de Apoyo Diplomado de Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones 13va Promoción ENTS UNAM, 2003.

*las combinaciones que le demandan los resultados previamente definidos en la actividad que lo ocupan".*

## **2.1 Dimensiones que se distinguen en las competencias laborales**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

Muchas de las preguntas que componen este estudio se referirán a cada una de las dimensiones. Sin embargo, se adelantan algunas precisiones conceptuales sobre cada una.

## **2.2 Identificación de competencias**

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación

puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

## **2.3 Normalización de competencias**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (organización, sector, país).

## **2.4 Formación basada en competencias**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades de las organizaciones.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

## **2.5 Certificación de competencias**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los representantes de las organizaciones saber qué competencias están requiriendo en su organización y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

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

## **2.6 Semejanza de las Normas de Competencia Laboral y las Normas ISO**

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización

que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la norma ISO dice lo mismo a un cliente de una organización americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala.

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene dos grandes frentes. El primero tiene

que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo factor de relacionamiento está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

### **2.6.1 La familia de normas ISO 9000**

Han sufrido una serie de modificaciones. ISO 9001 2000 ha remplazado al estándar anterior ISO 9001 1994. Además, los estándares ISO 9002 y 9003 1994 han sido discontinuados. Ahora son obsoletos.

"Si una empresa está certificada en ISO 9001, tendrá que actualizar su sistema de calidad para cumplir con los nuevos requerimientos de la norma ISO 9001 2000. Y

si la certificación era en ISO 9002 o ISO 9003, tendrá que certificarse en ISO 9001 2000."<sup>12</sup>

Además de los cambios en el énfasis que plantea la nueva norma, como la introducción del concepto de gestión por procesos interrelacionados, más que por elementos individuales y los impactos que el cambio en la norma tendrá en la implementación de sistemas de calidad, uno de los aspectos más interesantes de la norma es el que se refiere a la capacidad del personal.

La norma anterior sólo establecía que el personal relacionado con la calidad, debía ser capacitado y estar calificado para el trabajo. Ahora, existen una serie de elementos que enfatizan que el personal debe ser competente.

En el punto 6.2 "Proporcionar personal de calidad", la norma presenta dos apartados:

#### 6.2.1 Utilizar personal competente:

- Asegurar que su personal cuenta con la experiencia necesaria.
- Asegurar que su personal cuenta con la educación necesaria.
- Asegurar que su personal cuenta con el entrenamiento necesario.
- Asegurar que su personal posee las habilidades requeridas.

#### 6.2.2. Apoyar la competencia:

- Definir niveles aceptables de competencia.

---

<sup>12</sup> APRENDE CONSULTORES SC, [www.aprendeconsultores.com](http://www.aprendeconsultores.com).

- Identificar necesidades de entrenamiento y conscientización.
- Proporcionar programas de entrenamiento y conscientización.
- Evaluar la efectividad de los programas.
- Mantener registros de competencias.

En este sentido, la organización tiene que realizar varias tareas relacionadas con las competencias de su personal, pero también puede obtener una serie de ventajas muy claras al hacerlo. Cualquier organización puede quedarse en el nivel de cumplimiento o buscar el aprovechamiento de estos lineamientos.

La organización tendrá que identificar el nivel de competencia necesario para alcanzar sus objetivos actuales y en el futuro y traducir esta competencia en términos de criterios de selección y contratación, acciones de formación y sistemas de evaluación del personal.

Tanto la norma como el enfoque por competencias, requerirán que las competencias y sus evidencias de desempeño, queden documentadas y este análisis se revise periódicamente.

Al contar con competencias para su personal, la organización estará en posibilidad de hacer más eficiente su proceso de selección de personal, dirigir hacia lo relevante las acciones de capacitación, orientar los planes de desarrollo y carrera de su personal y contar con bases para implementar revisiones de desempeño acordes con los objetivos de la organización y los requerimientos de satisfacción del cliente.

Si quieres saber cómo es posible desarrollar este modelo de administración del personal por competencias laborales, te sugerimos revisar la secuencia a seguir que proponemos a nuestros clientes.

Así, las normas ISO favorecen la creación de un ambiente favorable a la calidad total en el cual se reconoce la importancia de la formación para asegurar el éxito.

Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9001 y el de Competencia Laboral se pueden contrastar en:

**Conceptos y términos:** Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades

**Documentación:** Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).

**Verificación:** En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre el desempeño del trabajador.

**Cultura organizacional:** Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de

hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.

**Procesos y personas:** En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos; las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.

**Participación:** Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.

**Prospectiva:** Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.

**Complementariedad:** Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma

ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse; una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la organización; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencias pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

### **3. MODELOS Y ENFOQUES DE COMPETENCIA LABORAL**

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos, como lo propone el Taylorismo(1913).

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

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

El modelo de competencia laboral propone mejores posibilidades para descifrar las características del desempeño exitoso en el empleo y encaminar los programas con un mejor impacto. Es por ello que realizar una revisión para el conocimiento de estos enfoque ayuda a tratar de visualizar sus alcances.

### **3.1 Definición**

Modelo es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.

La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

### **3.2 Modelos**

*Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.*

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: *Funcionalista, Conductista y Constructivista.* (Mertens 1996)

#### **3.2.1 Modelo Funcional**

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y

predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

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

### **3.2.2 Modelo Conductista**

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

*Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de*

*un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.*

### **3.2.3 Modelo Constructivista**

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

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

## **4. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

### **4.1 Competencias Laborales Generales**

Aun cuando existen diferentes clasificaciones de competencias generales la siguiente es una de las más comunes que contienen las principales características:

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular (Aun cuando existen diferentes clasificaciones), ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la organización; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

#### **4.1.2 Intelectuales**

Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

#### **4.1.3 Sociales**

Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

#### **4.1.4 Interpersonales**

Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

#### **4.1.5 Organizacionales**

Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

#### **4.1.6 Tecnológicas**

Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

#### **4.1.7 Gerenciales o para la generación de organizaciones**

Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

## **4.2 Características de las competencias laborales generales**

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

- **Genéricas:** no están ligadas a una ocupación particular, permiten la empleabilidad.
- **Transversales:** Se adquieren en diferentes entornos.
- **Transferibles:** Se aplican en diferentes actividades.
- **Generativas:** permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- **Medibles:** su adquisición y desempeño es evaluable.
- **Observables:** Tiene que ser evidentes.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear organizaciones, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo.

### **4.3 Formación de competencias laborales generales**

La formación de competencias laborales generales puede hacerse de manera transversal a las áreas definidas en el plan de estudios, involucrando situaciones y contextos propios del mundo productivo.

Formar las competencias laborales generales en los estudiantes supone crear oportunidades en las cuales las áreas, más allá de desarrollar maestría en ciertos conocimientos, suministran insumos para cumplir propósitos de diverso tipo tales como informar, persuadir, clarificar, explicar cómo funciona algo, hacer recomendaciones, vender ideas, etc.

Desarrollar estas competencias no demanda tiempos, ni espacios ni docentes adicionales, pues se hace en el aula o fuera de ella. En el aula se articula con los contenidos de las áreas mediante proyectos y casos, aprovechando la dinámica propia de la interacción entre los estudiantes y el docente. Fuera del aula, la

formación de competencias se integra a las distintas actividades institucionales orientadas a la socialización del conocimiento, la expresión (teatro, danzas, etc.), la vinculación con el entorno (servicio social estudiantil, proyectos comunitarios), la orientación profesional, los días temáticos (el idioma, la ciencia, profesor, agua, etc.), entre otras.

Las situaciones de aprendizaje deben permitir al estudiante moverse en un ambiente en el que la solución a los problemas es fundamental, donde el trabajo debe estar orientado a obtener unos resultados medibles y satisfactorios. Lo importante es que estas actividades y espacios institucionales tengan la Intencionalidad explícita de formar competencias laborales generales, lo que se refleja en la planeación y diseño de estrategias para recoger los aprendizajes de forma sistemática.

#### **4.2 COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el "conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis".

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación.

## **5. RELACIÓN Y TRASCENDENCIA SOCIAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta orientación ayudará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la organización. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la organización. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

La identificación de la competencia laboral requerido por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Esto requiere de que el análisis de competencias requeridas incluye situaciones y variables que reflejan el *alcance* o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la *profundidad* del aprendizaje.

Yendo al terreno de la identificación del perfil de competencia laboral que pide la norma ISO en su nueva versión, conviene primero aclarar el concepto. La competencia laboral se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea y el enfoque epistemológico de que se parte. La definición más elemental de competencia laboral sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo. Para que las definiciones adquieran significado, las tenemos que contextualizar.

En este caso lo es la norma ISO9001:2000. Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

Las organizaciones han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su personal.

Se recogen cada día más experiencias de organizaciones que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

Finalmente, aunque no existen aún evidencias abundantes, algunas organizaciones en los países con sistemas de competencia laboral han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

## **5.1 La competencia laboral como referente de Certificación**

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. El arreglo

institucional facilitado por el sistema nacional prevé la interacción entre la autoridad máxima de las calificaciones vocacionales, los comités de normalización de los sectores industriales y los organismos certificadores.

Los organismos certificadores son los responsables por la acreditación de organismos evaluadores y por la verificación de la calidad de sus procedimientos de evaluación. A su vez, requieren estar acreditados ante una autoridad.

El sistema prevé un mecanismo de apelaciones para los casos en que los candidatos no manifiestan acuerdo con el resultado de su evaluación; también para los centros evaluadores no satisfechos con su proceso de acreditación y aún para los organismos certificadores. Todo ello en relación con el nivel superior, ante decisiones tomadas.

El CONOCER: ha definido la evaluación como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.

La evaluación puede ser realizada directamente por el organismo certificador o por un centro evaluador especializado que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador, el que ha debido acreditarlo previamente. Estos sistemas mantienen un enfoque según el cual se separan claramente las funciones de impartir formación de las de evaluación y certificación.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador.

En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

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

La certificación de competencias laborales puede ser expedida: Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.

El fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo

largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.

En el sistema mexicano la certificación es definida como un proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel nacional.

Un proceso de certificación basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y, en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.

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

El trabajador puede acumular certificados de sucesivas unidades de competencia en las que haya demostrado su dominio y de este modo incrementar sus posibilidades de promoción y movilidad laboral. Los programas de capacitación

enfocados hacia el desarrollo de competencias pueden diseñarse de una manera más pertinente a las necesidades de la organización y del desarrollo de sus recursos humanos.

La transparencia y confiabilidad del sistema de certificación se privilegian a fin de dar a los certificados un alto valor y credibilidad que, en últimas, favorezca a sus poseedores.

En todo caso la base para la evaluación y la certificación está en la norma técnica de competencia laboral.

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la organización.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

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

## **6. MODELO OPERACIONAL DE LA COMPETENCIA LABORAL**

### **Experiencia en la Universidad Contemporánea**

#### **6.1 Problemática**

La Universidad Contemporánea, S.C. es una institución educativa ubicada en el estado de Querétaro, que atiende los niveles de Bachillerato y el Profesional con seis carreras de nivel licenciatura.

Maneja una plantilla de aproximadamente 190 trabajadores entre personal operativo y administrativo.

La institución se ha caracterizado por estar en constante búsqueda del desarrollo organizacional, lo que implica el crecimiento de la institución a la par del desarrollo humano de sus personas. De hecho, dentro de la organización el área que atiende la administración de personal lleva por título Dirección de Desarrollo de la Persona.

Han sido muchos los proyectos de mejora que ha impulsado la institución, la mayoría de ellos tendientes al desarrollo de procesos, de sistemas y de estilos de liderazgo, no obstante la nueva dirección decidió a partir de este año implementar un modelo de gestión de recursos humanos con base en el enfoque de competencia laboral.

## **6.2 Esquema de Intervención**

### **6.2.1. 1ª Fase**

Etapa: Análisis y revisión de herramientas y fuentes administrativas ya existentes.

Etapa: Determinación de las competencias laborales por puesto de trabajo.

Etapa: Desarrollo del concepto y las respectivas evidencias por cada una de las competencias laborales

Etapa: Validación de la autenticidad de competencias laborales (Piloteo).

### **6.2.2. 2ª FASE**

Etapa: Desarrollo de herramientas para la gestión de recursos humanos por competencias laborales.

Sistema de gestión del capital humano con base en competencias laborales en los procesos de determinación y descripción de competencias laborales, valuación de puestos, diagnóstico del desempeño del personal, detección de necesidades de formación y capacitación, y el diseño del plan y programa de capacitación del personal.

### **6.3 Resultados esperados:**

A la fecha (noviembre 2004) se ha concluido con la adaptación del sistema por medio de una serie de módulos informáticos, los cuales fue posible hacerlo una vez que las competencias laborales fueron definidas.

Esas competencias son:

- Espíritu de servicio.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad organizativa.
- Liderazgo
- Calidad
- Identidad institucional
- Comunicación
- Servicio al cliente.

Con base en esta competencias ha sido posible:

1. Evaluar el desempeño
2. Detectar necesidades de capacitación.
3. Comparar el perfil puesto-persona.
4. Integrar el plan de capacitación de la institución.

Es de esperarse que esta estrategia ofrezca los resultados a la organización, no obstante deberá pasar por lo menos un trimestre para poder darnos cuenta si la estrategia ha funcionado.

## **7. MODELO ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES TRABAJO**

### **7.1 Justificación**

Las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del trabajador como capital humano, en suma desarrollable, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender a la organización y nuestra misión en ella.

El fin de este modelo es que la organización juegue un rol en donde pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización; es ahora cuando la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Capital humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

## **7.2 Importancia del Desarrollo del Capital Humano para la Organización**

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las organizaciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una organización de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

Gary Becker(1998), economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del

conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las organizaciones, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

La administración por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este

movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la organización.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica organización - trabajadores al generar mejores trabajadores con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

### **7.3 Estructura De Un Modelo de Desarrollo de Competencias**

Confección del catálogo de competencias: a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada

uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la organización y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de organizaciones externas.

#### **7.4 Definición del Modelo**

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importante. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales, sino también para que ésta

"capacidad colectiva de hacer" aumenta a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

## **7.5 Restricciones Del Modelo**

Resistencia al cambio: Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, es puede recuperar a menudo fácilmente más adelante ( a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente del mismo giro, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la organización.

La única persona que puede invertir en capital humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

## **7.6 Presentación de Propuestas**

La implementación de un sistema nacional de certificación de competencia laborales y calidad de la capacitación respondería al siguiente diagnóstico:

Reflexión estratégica insuficiente o poco sistematizada por parte de sectores productivos sobre las competencias laborales claves que requerirán para tener éxito en el siglo XXI, en consecuencia.

Señales poco claras hacia el mercado laboral y hacia el mundo de la educación, formación, y capacitación sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el mercado laboral;

Baja satisfacción por parte de organizaciones con la oferta de capacitación disponible, particularmente por su falta de pertinencia y alineamiento con sus necesidades.

Certificados de educación formal que no garantizan que la persona pueda ejercer funciones laborales con la competencia requerida por la organización. trabajadores competentes pero sin estudios formales no disponen de un

mecanismo que reconozca los aprendizajes adquiridos en su experiencia de trabajo, afectando así su movilidad y trayectoria laborales.

Algunas consecuencias de esta situación son: seria amenaza para sectores productivos de perder competitividad por no disponer de estándares claros para evaluar desempeño de personas y organizaciones, afectando la calidad de sus servicios / productos.

Mercado laboral poco transparente por importante asimetrías de información. Aumento del costo de transacción de reclutamiento y selección de personal y retorno sobre inversión en capital humano menor al esperado.

Trayectorias de educación y formación con poco destino en el caso de jóvenes, por baja pertinencia y relevancia de oferta de educación / formación.

El modelo incluye a los a cualquier sector en términos de empleo, y para los cuales disponer de fuerza competente y flexible es una condición de éxito del negocio.

La finalidad de la certificación de competencias es con el objeto de asegurar que los estándares de competencia laboral nacionales sean relevantes y consistentes con las demandas de calidad y competitividad derivadas de una economía global. Los principales referentes son los sistemas británicos, australianos, canadiense.

## **7.7 El Modelo Contempla Las Siguietes Fases**

- Articulación y acuerdos institucionales
- Identificación y validación de competencias laborales
- Diseño e implementación piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencias.

La fase operacional del Modelo se plantea de la siguiente manera:

- Contemplar el ambiente externo de la organización; los cambios constantes a los que se enfrentan las organizaciones son el resultado de las exigencias del ambiente externo que se refleja en:

1. El sector laboral- Mayor incremento de profesionistas e incremento de personal de nuevo ingreso que requiere capacitación.
2. Tecnología – Avances sin precedentes, mayor avance tecnológico, programas de calidad total.
3. Competencia- Entorno económico, Globalización y Alianzas corporativas.
4. Consumidores y clientes más exigentes- Calidad en productos y servicios y satisfacción total del cliente.
- 5.

Actualmente los cambios más relevantes que se realizan dentro de las organizaciones se enfocan en : el cambio de la estructura organizacional(fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento o reducción del tamaño), cambio en la

tecnología, cambio en los recursos humanos(fuerza de trabajo diversa que comprende muchos grupos)(Wayne Mondy y Robert M. Noe 1997)

Sin embargo, la inversión de recursos, tecnología, el cambio en procesos y procedimientos laborales son alternativas necesarias pero no suficientes para enfrentar el entorno actual sobre todo si se toma en cuenta que: " la base de todos los cambios se encuentra realmente en el hombre mismo, nada sucede sin un cambio personal".

Por lo anterior también es importante tomar en cuenta las características del factor humano. En donde en toda organización que se desee competir, ser más productiva y enfrentar las exigencias de su entorno con éxito, debe de ser considerada la atención primordial de atención y confianza en su factor humano no en sus recursos o procedimientos ya que estos últimos poseen limites y el trabajador cuenta con potencial para desarrollarse, por ello actualmente el personal que se desenvuelve en las organizaciones debe cubrir las siguientes exigencias:

- ✓ Ser multifuncional
- ✓ Ser asertivo
- ✓ Proactivo
- ✓ Capaz de entregar cantidad y calidad
- ✓ Trabajar en equipo
- ✓ Dispuesto a apoyar

- ✓ Con identidad y pertenencia a su organización
- ✓ Creativo
- ✓ Visionario
- ✓ Enfocado a la solución de problemas
- ✓ Con actitud de servicio
- ✓

Para que el trabajador pueda desarrollar las características anteriores, la organización debe trabajar para desarrollar tres capacidades:

- Innovación
- Adaptación
- Aprendizaje

Las cuales "según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) estas tres capacidades son las que le permitirán además de elevar la productividad y competitividad en las empresas y las economías, generar las condiciones para el desarrollo y ampliación del nivel de vida de la población"<sup>13</sup>

Los factores expuestos con anterioridad la organización y el trabajador son los medios de intervención en los que incide el trabajador social mediante herramientas de promoción y participación social, conscientización, sensibilización, negociación y gestión presentado en su fases en la siguiente tabla:

---

<sup>13</sup> Flores, Robledo Jesús, Manual de apoyo Diplomado Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano En Organizaciones 13ª Promoción ENTS-UNAM 2003.

<b>MODELO DE INTERVENCIÓN</b>	
<b>TRABAJADOR</b>	<p><b>HERRAMIENTA</b></p> <p>Conscientización: Dirigida a los trabajadores para dejar ver en claro y de forma explícita el beneficio de la certificación, dado que el fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.</p> <p><b>VÍA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y validación de competencias laborales</li> <li>2. Promoción y programación de Módulos de Certificación. Estas de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.</li> </ol>
	<p><b>FIN<sup>14</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconocimiento de la experiencia laboral en el mercado laboral mediante la certificación.</li> <li>■ Desarrollo Profesional.</li> <li>■ Actitudes orientadas hacia su desarrollo</li> <li>■ Mejora continua.</li> <li>■ Cambio de una cultura laboral.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN:</b>	<p><b>HERRAMIENTA</b></p> <p>Sensibilización y Negociación: Esta se maneja para la adopción por parte de organización de procedimientos de Certificación de Competencias Laborales dirigidas hacia los trabajadores. Esto para que la organización no perciba este proceso como un gasto sino como una inversión.</p>

<sup>14</sup> Belio, Campos Carlos, *Material de Apoyo Recursos Humanos Hipotecaria SU CASITA*, 2005.

	<p>VIA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gestión de un Departamento de Evaluación y Certificación al interior de las organizaciones. Lo que les permitirá llevar un control acerca de las necesidades de certificación de los trabajadores</li> <li>2 Acuerdos interinstitucionales con las dependencias externas encargadas de la evaluación y certificación de los trabajadores, haciendo uso de los programas de certificación de Competencias Laborales</li> </ol>
	<p>FIN<sup>15</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implantación de un Sistema de certificación combase en Normas Técnicas de Competencia laboral, las cuales son la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva</li> <li>■ Selección, promoción y reubicación del personal</li> <li>■ Capacitación y desarrollo.</li> <li>■ Planes de vida y carrera</li> <li>■ Calidad y mejora continua</li> <li>■ Cambio de una cultura laboral</li> </ul>

Sin duda alguna las motivaciones en el trabajo son reflejadas en primer lugar por el sueldo, las prestaciones y los beneficios(compensación) que una empresa otorgue a sus colaboradores las cuales influyen de manera considerable primero en atraer personal para el proceso de reclutamiento, posteriormente seleccionado lo retendrá si es que la compensación es lo que el individuo busca, si llena las expectativas, no buscará otro centro laboral, podrá desarrollarse ya que este cubre

<sup>15</sup> *Ibid*

sus necesidades y por otro la aceptación, la pertenencia y es status para una mayor satisfacción personal.

"Compensación = salario + prestaciones + beneficios Y en esencia, esta retribución total es la que bien estructurada posibilita "*Atraer, retener y desarrollar a los trabajadores*"<sup>16</sup>

## **7.8 Beneficios**

La implantación exitosa de un sistema de certificación de competencias laborales puede traducirse en los siguientes beneficios.

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño

---

<sup>16</sup> ANAYA L. Ma. Gpe. *Manual de apoyo Diplomado Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano En Organizaciones* 1:3<sup>a</sup> Promoción ENTS-UNAM 2003

de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.

Los organismos del mundo de la formación y capacitación contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad. El sistema de certificación constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.

## **8. CONCLUSIONES**

La importancia que le atribuimos a este trabajo es que muestra un aspecto muy trascendental que hoy en día está de moda y durante muchos años se ha ido gestando, éste tiene que ver con cualquier organización, ya que todas las organizaciones grandes, medianas, pequeñas, públicas y privadas, funcionan gracias al elemento humano, un detalle que al parecer hasta hace algunos años era insignificante, y hoy es inconmensurable su participación en el desarrollo del bienestar social.

A diferencia de otros proyectos diseñados con el propósito de solucionar los problemas de las organizaciones que tiene que ver con la economía de las mismas; el documento expuesto, retoma el elemento humano, el cual incluso ya no debe ser catalogado como recurso, pues este tiene tantas posibilidades de ser explotado al máximo de sus capacidades tanto como sean formadas, desarrolladas y puestas en práctica. Lo que significa que al elevar sus competencias, las cuales tienen que ver con sus capacidades, actitudes y habilidades, tiene una mayor posibilidad de percibir un mejor salario y beneficios; que con base en su constancia, esfuerzo y mérito puede alcanzar, al tener una mayor satisfacción económica, emocional y social.

Con esto se habla de una nueva cultura laboral, en la que los trabajadores sociales pueden participar con su formación y poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos en la carrera; esto permite generar beneficios a las empresas, que son una fuente de empleo como a los trabajadores de las mismas obteniendo grandes frutos. Este modelo permite llegar al juego de "ganar-ganar", el trabajador gana y el patrón también.

Uno de estos problemas globales es que, los profesionales han dejado de lado a las microempresas, la mayoría de ellas padecen por la falta de herramientas y supervisión que sostengan la calidad y el desarrollo de las mismas. Por ello, el libre mercado las considera incompetentes generando así desempleo. Es importante recordar que las microempresas contribuyen a la generación de fuentes de trabajo.

Por lo que es trascendental el trabajo de la administración de personal por competencias laborales y la labor que puede hacer un trabajador social como consultor interno en un proceso que va más allá de simples tareas.

La realización de este estudio monográfico permite tener una amplia visión estratégica de la organización, pues otorga el conocimiento básico de las competencias laborales en el cumplimiento de los objetivos de la organización, sus propósitos, su filosofía, sus servicios; así como la importancia de la misma enmarcándolo en una situación nacional e internacional dentro de un entorno social y económico.

Queda ya demostrado que se puede implementar un modelo de impacto significativo, aunque no es fácil sin duda alguna, sin embargo es un trabajo que ha permitido al que suscribe crecer como profesional, pues un proceso de tales magnitudes exige un desempeño arduo. Así como el pleno conocimiento de sus funciones, siguiendo los procedimientos relativos a la profesión, además de identificar los procesos de las áreas con las que se interrelaciona, lo que permitió sugerir mejoras en los procesos y sistemas encaminados a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

Este trabajo promueve la cooperación y apoyo de equipo con una actitud de colaboración en las decisiones; para generar una conciencia de mantenerse continuamente informado, primordialmente con relación a los proyectos y avances de los mismos, procurando el mejor funcionamiento del grupo, mediante la participación activa de los miembros del mismo para lograr la mejora en los trabajos que desempeñan.

La experiencia adquirida es significativa pues al poner en práctica todas las funciones del trabajador social se comprueba que si es posible desarrollarse como profesional lo que conlleva a la satisfacción personal pues se madura en muchos aspectos, emocionales, económicos y profesionales; con lo que se tienen otras visiones y metas a alcanzar, sin la actitud constante de huir del riesgo para evitar el fracaso, lo que es una práctica constante en nuestra sociedad, además de evadir los conflictos, que son difíciles y que nadie dijo serían fáciles, pero que al

ser superados traen consigo una gran recompensa personal, reconocimiento profesional, económico y social, que son algunas de las cosas que se buscan tener en la vida.

## **INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL**

De acuerdo al perfil el licenciado en trabajo Social puede intervenir de manera individual, grupal e institucional, por ello tiene gran incidencia dentro de las organizaciones en donde, a través de un estudio monográfico entre otros recursos, tiene la capacidad de desarrollar sus habilidades aplicando conocimientos para la administración de recursos y desarrollo del factor humano; tomando en cuenta todo lo anterior se puede hablar de la intervención del trabajador social para la modificación de aspectos culturales clave dentro e las organizaciones, de modo que ello permita definir y establecer de manera clara las acciones que conlleven a la búsqueda del bienestar social tanto de las organizaciones como de los trabajadores.

Con esto se concluye este trabajo esperando sea útil a otros trabajadores sociales promoviendo el trabajo social en las organizaciones de cualquier índole: público, social y empresarial.

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

- Calificación de Méritos, Jaime A. Grados, Otto Beultelspacher y Marco Antonio Casdtró, Editorial Trillas.
- Capacitación en el área laboral, Roberto Rodríguez, Edid. Hvmánitas,2000.
- Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, Antonio Argüelles, Editorial LIMUSA.
- Competencia Laboral Y Educación Basada en Normas de Competencia. Antonio Argüelles Compilador, Editorial LIMUSA.
- Competencias Laborales, Antonio Argüelles, Compilación CONALEP 1997.
- Consejo Consultivo, CONOCER Planteamiento y Análisis de Alternativas para la Utilización de Normas Técnicas de Competencia Laboral 1998.
- Diseño de Capacitación Basada en Competencia Laborales, Shirley Fletcher, Editorial Panorama,2000.
- La organización social del trabajo, Licila Finkel, Ediciones Pirámide 1996.
- Manual de apoyo, Jesús Flores Robledo Diplomado "Administración Integral y Desarrollo del Factor humano en las Organizaciones, 13ª Promoción, ENTS-UNAM, 2003.
- Manual de apoyo, María Guadalupe Anaya Diplomado "Administración Integral y Desarrollo del Factor humano en las Organizaciones, 13ª Promoción, ENTS-UNAM, 2003.
- Manual Básico de Supervisión, Carlos Arteaga Basurto. ENTS –UNAM 1995.

- Manual de Entrenamiento y Desarrollo Personal, Robert Craig y Lester R. Bittlel, Editorial Diana.
- Modelos de Intervención Individualizada, Guía para su Construcción, Coor. Lizbeth Camacho González, ENTS-UNAM, 1998.
- Relations and Industrial Adjustment Marsden, D./ Morris, T./ Wood, S. (1985): The Car Industry: Labour. Tavistock Publications.
- Sabel, C.F. (1982): Work and Politics: The Division of Labour in Industry. Cambridge University Press.

## **HEMEROGRAFIA**

- Revista Adminístrate hoy, Jesús Flores Robledo, No 37 Mayo 1997.
- Revista de Contaduría y Administración N. 204 UNAM 2002 Pág. 33-53 , Gabriel Pérez Pérez.
- Revistas de Conocer Vol. XVII Y XVII (2003).

## **PAGINAS ELECTRÓNICAS**

- <http://pompeya.cuaed.unam.mx/areas/carmen/COMPE.HTM>
- <http://aprendeconsultores.com.mx> .
- <http://www.conocer.gob.mx>
- <http://www.monografias.com> Historia del Fordismo.
- <http://www.monografias.com> Historia del Taylorismo.
- <http://www.monografias.com> Historia del Toyotismo.