



**UNIVERSIDAD
MICHOCANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS
RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO RECEPCIONAL EN LA MODALIDAD DE:

CASO PRACTICO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

OFÉLIA CHÁVEZ PERALTA

ASESOR:

DOCTOR FINANZAS CUAHUTEMOC GUERRERO DAVALOS

MORELIA MICHOCAN DICIEMBRE DEL 2014

Resumen

Este trabajo aborda El tema de la gestión por competencias, una técnica para la gestión de los recursos humanos o el talento humano mejor dicho: orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. Y a su vez trata de resolver algunas dudas desde su significado, objetivos, el proceso de aplicación, pero sobre todo la teoría aplicada, a un caso práctico como lo es la CFE.

Palabras clave: competencias, recursos humano, talento humano, rendimiento, aplicación.

MANAGEMENT SKILLS OF HUMAN RESOURCES

This paper addresses the issue of skills management, a technique for managing human resources and human talent rather, oriented majorar performance of employees and the organization. And in turn tries to solve some doubts from its intended meaning, how the process of application, but especially aplidada theory, a practical case such as the CFE.

Keywords: competências, human resources, human talent, performance, application

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
JUSTIFICACION.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	3
HIPÓTESIS.....	4
MARCO TEORICO.....	4
CONCEPTO DE COMPETENCIA.....	4
ANALISIS DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA.....	5
TIPOS DE COMPETENCIAS.....	7
CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS.....	9
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	10
ANTECEDENTES.....	10
CONCEPTO.....	10
JUSTIFICACION DEL USO DE LA GESTION POR COMPETENCIAS.....	10
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS.....	12
DEFINICION DE COMPETENCIAS.....	12
MÉTODOS PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS:.....	13
MÉTODOS NO ESTRUCTURADOS:.....	13

MÉTODOS ESTRUCTURADOS:	13
APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE LOS RECURSOS HUMANOS	16
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN PUESTOS	17
MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	18
EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN	18
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	22
CAPACITACIÓN	24
COMPENSACIONES	26
EL PLAN DE CARRERA:	27
CASO PRÁCTICO	29
CONCLUSION	47

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de la actualidad son muy diferentes a las organizaciones pasadas, ya que han experimentado grandes cambios que de una u otra manera han dejado huella dentro de ellas ya sea para bien o para mal, y esto implica que cada uno de los componentes dentro de las organizaciones debe moldearse para adaptarse perfectamente a estos cambios.

Una de las necesidades actuales está en alejarse del temor y la desconfianza que produce lo desconocido, y arriesgarse al cambio; solo de esta manera podremos innovar, comprender la realidad, enfrentar el futuro para transformar a empresas u organizaciones en exitosas. Y parte de este éxito son las competencias ya que son fundamentales para el desarrollo de toda organización pues están conformadas por los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, los rasgos de personalidad la percepción de uno mismo y los valores. Y estas características de inmensa importancia para toda organización solo las pueden poseer el capital humano dentro de una organización.

La mayoría de los directivos de las organizaciones del mundo empresarial, señalan que el mayor activo de su empresa es su Capital intelectual, por lo tanto, la clave de una buena gestión radicaría en cómo gestionarlo. Por lo anterior, se hace necesario que los directivos identifiquen a aquellos que producen este capital dentro de su organización, los incentive a compartirlo y se preocupe de gestionarlo.

Es de suma importancia mencionar que, una de las innumerables herramientas propuestas para llevar a cabo la gestión del Capital Intelectual es la Gestión por Competencias. Ello, debido a que las personas no sólo piensan, sino que también actúan, y al actuar producen resultados. Precisamente de ello tratan las

competencias de los conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y valores que permiten a una persona actuar para alcanzar resultados favorables dentro de una organización.

El enfoque de las competencias se ha aplicado en las principales empresas y consultoras del mundo, además de los gobiernos y organizaciones empresariales y sindicales, por lo tanto, es claro que su uso se ha generalizado en el mundo occidental. (Stegmann, Troncoso y Gallardo, 2001)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Durante el tiempo la gestión de recursos humanos o la actualmente llamada “gestión del TALENTO HUMANO”, ha sido de suma importancia para cualquier organización, ya que sin el talento humano ninguna empresa se podría establecer y mucho menos administrarse, ya que se considera a las personas como el elemento más importante dentro de cualquier organización, porque solo las personas poseemos habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas, valores, personalidad, etc. Características que permiten sobre salir dentro de una empresa y que a su vez benefician a esta, algunas organizaciones hasta hoy se habían enfocado en otros modelos de gestión que no haciendo énfasis en lo primordial dentro de una organización el talento humano, hasta que surgió el modelo de gestión por competencias de los recursos humanos.

JUSTIFICACION

La gestión por competencias de los recursos humanos tiene como finalidad que por medio de las actitudes, aptitudes, conocimientos, personalidad, motivaciones, etc. (competencias) con los que cuenta un individuo sean enfocadas para el logro de

objetivos personales pero sobre todo el cumplimiento de objetivos organizacionales, y como consecuencia se traducirían en beneficios para la organización ya sean económicos, social, de status, solo por mencionar algunos ejemplos.

Este trabajo contribuye en parte a lograr mi objetivo de obtener el título de licenciado en administración de empresas, además de realizar un análisis sobre la importancia que tiene las competencias individuales para toda organización y realizar un aporte sobre la importancia que tienen la gestión por competencias en los recursos por medio de un caso práctico real.

OBJETIVO GENERAL.

Notar la importancia que tienen las competencias individuales del capital humano, para el cumplimiento de los objetivos en toda organización

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ❖ Analizar diferentes conceptos de competencias desde el punto de vista de varios autores.
- ❖ Analizar las ventajas que tienen la gestión por competencias.
- ❖ Remarcar las desventajas, para así mismo conocer el lado negativo de este modelo
- ❖ Conocer la aplicación de modelo de competencias dentro de los procesos de recursos humanos
- ❖ Ejemplificar por medio de un caso real la introducción eficiente de este modelo dentro de una organización..

HIPÓTESIS.

El modelo de gestión por competencias de los recursos humanos, es de suma importancia para toda organización, ya que mediante su aplicación en cada uno de los procesos de la gestión del recurso humano, juegan un papel muy importante para contribuir en el logro de los objetivos institucionales y objetivos individuales de todos los miembros de una organización

MARCO TEORICO

CONCEPTO DE COMPETENCIA

Antes de iniciar con el tema comenzare por definir

¿Qué es una competencia? De acuerdo con los siguientes autores

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

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)

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (martha Alles, 2010).

Según Hay Group (1996) se puede afirmar que las competencias son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño de uno mismo, conocimientos y capacidades cognitivas y de conductas.

En una definición personal competencias son las características que posee cada persona en diferentes dosis de: conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que llevan a ser los mejores en un puesto.

ANALISIS DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque la mismas pueden introducir pequeños ajustes en general refieren a estos conceptos: conocimientos, habilidades, destrezas actitudes, personalidad, valores y auto imagen.

Al analizar las diversas definiciones se pueden encontrar aspectos que se repiten, como son:

- Características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.

- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Permiten predecir conductas en el desempeño laboral.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Implican una intención, una acción y un resultado.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual, Integra saber, saber hacer y querer hacer.
- Son flexibles.

Exige de cada persona, asumir una responsabilidad al igual que comprender lo que hace.

Dentro de las definiciones anteriores se pueden rescatar los siguientes conceptos, como una parte muy importante de ellos.

Conocimientos: Información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.

Habilidades: Capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Actitudes: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos de la persona.

Se trata de descubrir aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización y exista una adecuación entre las competencias requeridas por la organización y las características que posee la persona. Es por ello que cuando no existe una adecuación de las competencias requeridas por el puesto y las

propias de una persona la adecuación se verá afectada negativamente, y de lo contrario positivamente cuando exista una adecuación apropiada entre ambos.

TIPOS DE COMPETENCIAS

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

1. Motivación. Como se mencionó anteriormente, son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.

2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.

3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.

4. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o mental.

Ejemplo: Habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

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

personalidad. Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas (Paredes, 2002). Como se muestra en el grafico 1.0



Grafico1.0 tomado de pág. Internet

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el Modelo del Iceberg, dónde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación: se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo. Fuente: Spencer y Spencer, 1993.

Ejemplos



Figura 1.2 modelo de iceberg de Spencer & Spencer

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Existe varias clasificaciones de los tipos de competencias la más comúnmente usada es la siguiente:

Competencias básicas: son las fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.

Competencias genéricas: comunes a varias ocupaciones o profesiones.

Competencias específicas: propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización así como procesos educativos específicos

.En la figura 2.0 se muestra la clasificación de competencias, características y ejemplos tomada de tobon, S.(2006) formación basada en competencias

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

ANTECEDENTES

El iniciador del modelo de gestión por competencias de los recursos humanos fue David Mc Clelland de acuerdo con Chiavenato (2007) y Martha Alles con su teoría del comportamiento humano de logro poder y pertenencia. Fue un exponente importante en la escuela administrativa de la *Teoría del comportamiento*; con sus aportaciones originó el estudio de la gestión por competencias como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia

CONCEPTO

La gestión de recursos humanos por competencias lo podemos definir como un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (Martha Alles, 2010)

JUSTIFICACION DEL USO DE LA GESTION POR COMPETENCIAS

A continuación se mencionan algunas razones que justifican el hecho de implementar la Gestión por Competencias en una organización desde la perspectiva de (Domingo J. Delgado M.,) entre las que se encuentran:

La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

De tal manera, podemos ver que estas necesidades conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada individuo de la empresa a fin de situar sus actividades a circunstancias en las que desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los elementos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

Mulder (2007) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

Cada una de las personas posee un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo el objetivo de las competencias no es estudiar exhaustivamente el perfil físico psicológico o emocional de cada persona.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS

Para trabajar por un sistema de competencias es necesario definir o revisar la visión y misión de la empresa y elaborar un inventario o directorio de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

Un diccionario de competencias o inventario es confeccionado a medida para cada organización en base a las competencias requeridas para cada puesto dentro de ella.

Para implantar la gestión por competencias se requiere:

- Definir las competencias
- Definir los grados o niveles

DEFINICION DE COMPETENCIAS

Identificar las competencias clave de la organización (que se desprenden de la visión de futuro, direccionamiento estratégico y misión), para ello se ha considerado la siguiente documentación: Manual de Procedimientos, Reglamento Interno, Plan Anual, Manual de Descripción de Cargos, etc.

Identificar las competencias clave colectivas

Identificar las competencias de cada estamento (directivos, , administrativos y auxiliares)

MÉTODOS PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS:

Existen diversos métodos en que coinciden los autores (para obtener información acerca de las competencias, tomándose como referencia el esquema propuesto por Levy – Leboyer (2003)

Métodos no estructurados:

- Observación: Este permite sólo obtener una lista de comportamientos, por ello, recomienda el uso de este método en unión con otros para complementar la información.
- Entrevista: Puede ser estructurada o no estructurada, permite obtener información acerca de las actividades del puesto, lo que para la persona es importante o difícil, agradable o desagradable. Entre estas se puede mencionar la entrevista de Incidentes Críticos, la cual trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita.

Métodos estructurados:

Aquí menciona tres categorías:

b.1) Signos: Permite medir aptitudes o rasgos de personalidad concretos. Se refiere a la aplicación de test que corresponde a dimensiones psicológicas.

b.2) Muestra: Son ejercicios diseñados lo más cercanos a la realidad de la actividad profesional. Se clasifica en 6 grupos:

- Test de grupo: Se trata de un grupo sin un líder asignado, formado por personas de nivel escolar y funciones homogéneas a quienes se les encarga que efectúen en

común un trabajo concreto. Tiene como objeto evaluar la capacidad individual de trabajar en grupo.

- Ejercicio intray o in basquet: Se indica a cada uno de los sujetos que unos de sus compañeros se ha visto obligado a ausentarse inesperadamente y se le ruega de improviso que le sustituya. Su primer trabajo consiste en atender todos los problemas representados por documentos que se encuentran en la bandeja del correo.

- Juegos de rol: Consiste en observar el comportamiento en una situación de interacción social o específica semejante a aquellas que caracterizan el puesto en cuestión. Se evalúan el análisis de un problema, comunicación oral y relaciones interpersonales.

- Presentaciones orales: Es realizar un exposición a través del lenguaje oral. Se evalúa la comunicación oral, organización del trabajo, estabilidad emocional.

- Presentaciones escritas: Consiste en desarrollar una papel de trabajo escrito.

- Casos pequeños: Forma parte de las entrevistas estructuradas; se trata de situaciones escogidas previamente con los expertos y que son descritas por el entrevistador. El candidato debe analizar la situación y precisar que comportamiento adoptaría y que espera de él.

b.3) Referencia: Es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite describir las competencias futuras:

- Biodata: Evalúan las competencias gracias a información biográfica tratada sistemáticamente. Hay Group (1996) le denomina Información Biográfica.

- Historial de logros: Consiste en una lista de las competencias requeridas, definidas cada una, la cual se entrega al candidato quien describe algún logro que demuestre que posee la competencia.

b.4) Centro de evaluación o valoración: Permite la evaluación de las competencias a través de la aplicación de un grupo de pruebas en función de los instrumentos ya descritos, por esta razón se consideró el más completo. Para ello Gramigna (2000):

Finalmente, García Saiz (2001) plantea que es necesario definir un conjunto de niveles que clarifiquen y diferencien el grado en que una ocupación la requiere, o en el que un trabajador la posee. Cada nivel se refiere a un grado de exigencia del dominio de cada competencia, por ejemplo:

A. Alto, desempeño superior

C. Mínimo necesario para el puesto

B. Bueno, sobre el estándar

D. Insatisfactorio

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para toda organización que desee implementar un sistema de recursos humanos basado en competencias el primer proceso que deberá encara (Una vez definidas las competencias) es la descripción de puesto por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos

Estas razones justifican la imperiosidad de llevar a cabo procesos de implementación de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones.

Domingo J. Delgado M., declara que existen algunas razones que justifican el hecho de implementar la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

Esto es de suma importancia ya que las organizaciones tienen que ir evolucionando de la mano con el entorno, ya que en un mundo globalizado no se pueden dar el lujo de no mejorar continuamente en sus procesos y por supuesto sin dejar atrás al capital humano.

· Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

Esto significa que la administración de una organización debe de estar pendiente de los procesos que se desarrollan, pero sobre todo enfocarse en que las competencias que se requieren para ello ya que será la única manera de ello depende el ejecutar bien o mal una acción.

- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN PUESTOS

Análisis de los puestos de trabajo. Es necesario verificar si las misiones o planes estratégicos de los Departamentos son compatibles con la Misión y realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno, calificando los puestos de acuerdo a criterios:

- Grupos Profesionales: incluye diversas categorías profesionales o especialidades profesionales.
- Perfiles Tipo: Resulta de la agrupación de perfiles homogéneos dentro de un grupo profesional.

Definición del perfil de competencias requeridas: Implica listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. Es necesario:

- Diferenciar el cargo en sus diferentes facetas (nivel jerárquico, área profesional específica y cargos con los que tiene relación)
- Asignar competencias genéricas, competencias de rol, y las competencias específicas (técnicas) o de Posición.
- Hacer una prueba de competencia con algún colaborador de dicho cargo. .

MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

*Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

*Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.

*Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.

*Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. Para poder implementarlas es necesario comenzar con este paso y paralelamente, definir la visión de la empresa; es decir, hacia donde se quiere ir en un plazo corto, mediano o largo. En segundo término la misión y objetivos, que significa los fines que se persiguen y la forma de alcanzarlos (Alles, 2002).

El reclutamiento y selección de personal, es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorpora gente a un puesto determinado de la empresa. Este es un paso de suma importancia debido a que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto. Frecuentemente la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa. Algunos expertos opinan que se tendría mayor éxito si las características requeridas para la posición fueran cuidadosamente analizadas antes de comenzar el reclutamiento (Pamenter, 1999).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar al candidato que se ajuste completamente con las competencias requeridas para el puesto. De igual manera, este tipo de selección permite identificar las diferencias que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas para el puesto, aportando información que sirva para realizar una inducción y capacitación más concreta, disminuyendo el tiempo de preparación en el individuo para desempeñarse con eficiencia (Gjelsvik, 2002).

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada. El uso de pruebas de inteligencia, pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, entrevistas laborales y de conductas, son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal (Hensdill, 2000).

Procedimiento en la selección

El reclutamiento es un paso importante que va ligado con la selección de candidatos, por lo que se vuelve un aspecto sumamente costoso sino se establece qué perfil se desea y se planifica en tiempo y forma. Por eso, Pamentner(1999), aconseja que en el reclutamiento se establezcan las competencias básicas para la posición vacante; esto es, que si se desea seleccionar a alguna persona que ya pertenece a la organización (reclutamiento interno), se compare su perfil de competencias con el perfil vacante y se determine si es candidato a moverse de puesto. También deberán considerarse las condiciones de capacitación a fin de incrementar los niveles de competencia requeridos y sumar las competencias que demanda la vacante.

Para el reclutamiento externo, la situación se complica pues habrá que establecerse nuevamente las competencias básicas que se presentarán a los diferentes medios de comunicación o redes informales (radio, televisión, periódicos, revistas, ferias de empleo, agencias de colocación), para descartar a aquellas personas que no cubren el perfil básico, de las que son candidatos al puesto. Paso seguido es la identificación de los mejores candidatos para la entrevista (Pamenter, 1999).

La entrevista de selección

La entrevista bajo este concepto consiste en detectar con preguntas, conductas observables en empleos pasados relacionándolas con la competencia que se desee detectar y evaluar. Ríos Cantú (2001), define entrevista de la siguiente manera: Es una forma de comunicación entre dos o más personas en la que se busca obtener información suficiente acerca de las características personales, experiencia, conocimientos e interés del solicitante del empleo, con el objeto de predecir con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito las responsabilidades del puesto vacante.

Acorde con Dessler (2001), existen varios tipos de entrevista como los de tipo estructurada que son las que contienen preguntas muy específicas o las libres, en las que el entrevistado escoge el tema del que desea hablar. Sin embargo una mezcla de las dos (semiestructurada) es la mejor forma de obtener información acerca de las competencias del candidato en cuestión. Por citar un ejemplo, a continuación se presenta una entrevista de tipo semi estructurada que contiene cinco elementos básicos para indagar la experiencia del entrevistado. Fuente: QUALEM, 2002.

•S= Situación

¿Dónde trabaja?

•M= Motivo

Los motivos por los cuales toma determinada decisión

•A= Acción

¿Cuáles son las actividades que realiza a diario para el logro de sus funciones?

•R= Resultado

Logros que obtuvo en esa situación, tarea o acciones.

•T= Tarea ¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?

Indiscutiblemente estas preguntas cambian dependiendo de la competencia que desee identificar así como de la situación en la que se ponga al candidato. Además de los elementos que deben considerarse en la entrevista semi estructurada para identificar competencias, es necesario el conocimiento de los siguientes datos para enriquecer este procedimiento. A continuación se presentan tales aspectos. Fuente: Ríos Cantú, 2001.

1. Rapport (generar confianza). Preguntar datos generales: Nombre, edad, lugar de nacimiento, dirección, teléfono, estudios, actividades extras o pasatiempos.

2. Historia de trabajo. Trabajos anteriores, puesto que se ocupaba, descripción de funciones. Hacer uso del SMART mencionado.

3. Otras preguntas acerca de competencias tales como liderazgo, grado de energía, modo de vida, adaptación al trabajo, tolerancia al estrés, subordinación, naturaleza social o emocional, etc.

La selección final

Una vez que se han entrevistado y evaluado a los mejores candidatos, viene la decisión final en la que se cita al candidato idóneo para informarle que ha sido elegido para ocupar el puesto. A partir de este momento se asegura su ingreso mediante la presentación de los documentos necesarios para la empresa y la firma del contrato. De igual forma se le hace saber cuáles son las políticas de la empresa, reglamentos, horarios de trabajo, sueldo y prestaciones (Chiavenato, 2000).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Consiste en descubrir cómo se encuentra el personal en relación a las competencias definidas dentro de la organización y muchas de estas cuestiones solo pueden ser resueltas mediante la realización de un nivel de desarrollo de las competencias de su personal. Según Martha Alles en su libro Dirección estratégica de los recursos humanos menciona que la medición de competencias puede realizarse mediante las siguientes herramientas:

Assesment: Es una evaluación especializada que mediante simulaciones del entorno laboral, permite evaluar a las personas en las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo. Detecta, en forma precisa y objetiva, las diferentes competencias con las que cuentan las personas, así como el nivel de desarrollo que han alcanzado.

Entrevista por incidentes críticos. Entre las formas de registro a partir de la observación más utilizadas para la evaluación de competencias laborales se encuentran los incidentes críticos. Éstos consisten en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente

relevantes de cara a valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo. El registro de incidentes críticos puede realizarse de manera amplia, recogiendo aquellas actuaciones positivas o negativas realizadas por el trabajador, o bien focalizarse en los hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden valorarse

Además de las técnicas mencionadas anterior mente existen las siguientes

Evaluar las competencias implica un proceso con el que se acopia información sobre las competencias desarrolladas por el trabajador y son comparadas con el perfil de competencias requeridas por el puesto de trabajo, con la finalidad de formular acciones que ayuden a hacer ajustes Grados, Beutelspacher y Castro (referenciados en Gil, 2007) explican que la evaluación por competencias tiene dos finalidades:

- Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos.

Gil (2007) menciona que se pueden emplear diversas técnicas para la evaluación de competencias; la más adecuada será aquella que se apoye del comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, que es el lugar donde se percibirá la actuación real del ejercicio laboral y se podrán verificarlos conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para los puestos; para tal efecto hace un compendio de las técnicas que pudieran ser útiles para los propósitos de desempeño laboral:

a. Por experiencia práctica:

- Lista de verificación.
- Sistemas de escalas para la observación.
- Incidentes críticos.
- Simulación y ejercicios prácticos.

b. Por Características y experiencias del evaluado:

- Test psicológico.
- Recogida de información biográfica.
- Entrevista de evaluación.
- Portafolios⁴.

c. Por Valoraciones del evaluado o de los miembros de la organización:

- Auto informé sobre comportamientos.
- Balance de competencias⁵.
- Evaluación de 360°.

CAPACITACIÓN

Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades (mediante evaluación de desempeño, evaluación de potencial). Si no se sabe que competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias.

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades y en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, que debe comprender.

Un programa de capacitación por competencias se caracteriza según Leonar Mertnes (Mertens 97) de la siguiente forma.

Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.

Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.

La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.

La instrucción es individualizada al máximo posible.

Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación

El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.

El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.

COMPENSACIONES

Es el módulo más difícil de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible Evaluar el desempeño por competencias.

Los empleados son pagados en base a las competencias que tienen la capacidad de utilizar.

Una de la ventaja de este sistema de compensación es que todos los empleados podrían estar motivados para llegar a ser pagados en el máximo del índice salarial, empleados motivados aprenden más que en un sistema tradicional.

En cuanto a la valuación: Los empleados deberán ser certificados en cada habilidad y competencia demostrada para recibir un incremento de sueldo.

Los empleados son recompensados por su capacidad, no por el valor del puesto que desempeña.

.

Establecer el tiempo mínimo y máximo que los empleados deban permanecer en los bloques de habilidades

Determinar las necesidades de capacitación y como serán seleccionados los empleados para recibir este entrenamiento. Determina cómo eran certificados, re certificados y descalificación de empleados.

Consecuencia de cambios en los puestos: El pago necesariamente no cambia por cambiar de puesto, los empleados deberán cambiar y utilizar diferentes competencias, pero el pago no necesariamente es modificado. Actitudes del empleado: Es evidente que los empleados prefieren el pago basado en competencias al pago en el sistema tradicional, que se refleja en la disminución de la rotación del personal.

Como está definido los bloques de habilidades:

En el momento en que los empleados, desempeñan diversidad de habilidades, el paquete de habilidades se condensa en bloques. El pago está basado en estos bloques.

Equidad Interna: No es importante. La equidad interna en los niveles de pago dentro de la organización está relacionada con el mercado externo. Los empleados pueden obtener mayor pago, al ser certificados en un bloque de habilidades y aplicarlas en el trabajo. Flexibilidad Gerencial: Es fácil mover empleados de un puesto a otro puesto. Se tienen más opciones al recortar el presupuesto. Hay mayor estabilidad de empleo. La dirección tiene flexibilidad para mover empleados de un puesto a otro sin necesidad de recurrir a recortes de personal.

EL PLAN DE CARRERA:

Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la

organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

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

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

Existe nuevo enfoque que apunta más de un modelo de gestión por competencias tiene todo un conjunto de ventajas entre las que destacan (José Tejeda Fernández y Antonio Navío Gómez en su artículo El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación) son la siguientes:

“Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.

Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo. Aportar la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las

condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias.

- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Sustituir las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.
- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.
- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- Aportar mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución.”

CASO PRÁCTICO

El siguiente caso práctico descrito a continuación corresponde a la Comisión Federal de Electricidad (CFE), y abarca los lineamientos al momento de introducir en la gestión de recursos humanos, el modelo de gestión por competencias el siguiente caso tiene la finalidad de mostrar cual es el proceso que se lleva a cabo al implementar un modelo diferente al existente en la organización esto con el fin de contar con un personal mejor capacitado, eficaz y eficiente en su labor, y como consecuencia de ello, brindar un mejor servicio beneficiando a los usuarios, y sobre todo traduciéndose en ventajas y beneficios para la empresa.

Se mencionan cuáles son las áreas a las que se irá introduciendo en primer lugar el modelo, además aborda algunas expectativas de avance en la introducción de este a la organización, cuales son las ventajas internamente que se tendrán al introducir el modelo de gestión por competencias,

Dentro de CFE (Comisión Federal de Electricidad), se establecieron compromisos para fomentar el desarrollo del capital humano en todos los procesos que integran a la empresa, a través de la implantación del Modelo de Gestión por Competencias. Asimismo, buscan fortalecer el desarrollo del capital humano, mediante la orientación de los programas de formación, adiestramiento y desarrollo humano hacia los requerimientos establecidos en los estándares internacionales seleccionados.

En la Comisión Federal de Electricidad, el modelo de gestión por competencias ha evolucionado en forma significativa a la luz de los requerimientos de productividad, competitividad, innovación y desarrollo tecnológico de la empresa, contribuyendo de manera oportuna y eficiente al logro de la misión, visión y objetivos de su plan estratégico.

En conveniencia con lo anterior, la Gerencia de Capacitación ha establecido un Programa 2008-2012, en el que se plantean ocho líneas estratégicas institucionales de Capacitación, entre las que figura la certificación internacional de competencias.

Con esta certificación, es posible contar con personal altamente calificado para el desempeño de sus funciones, lo que permite asegurar comportamientos y prácticas aceptadas por estándares internacionales de probada eficiencia. Asimismo, se logra una mayor pertinencia en el proceso de formación y el desarrollo profesional de los trabajadores de la CFE, al tener referentes internacionales que contribuyan a una mejor planeación de los programas de capacitación de la empresa.

El Plan Estratégico de la CFE es un documento que permite asegurar la alineación de acciones y la suma de esfuerzos de toda la empresa para el logro de las metas institucionales.

En materia de capacitación, adiestramiento y desarrollo humano bajo el modelo de competencias de la CFE, el Plan Estratégico plantea:

Para asegurar la prestación del servicio público de energía eléctrica sobre bases de productividad, calidad, competitividad y bienestar de los trabajadores, es indispensable mantener una planta de personal de alto nivel técnico y profesional. Por ello la CFE debe mantener su sistema de vanguardia en cuanto a la formación y educación del capital humano para conservar su liderazgo en el largo plazo.

Es necesario ofrecer una diversidad de opciones de formación y desarrollo a través de la certificación por competencias y una relación con la educación formal, y asegurar la perfecta vinculación entre el conocimiento impartido y el trabajo realizado.

El SUTERM, una organización social de vanguardia comprometida con el desarrollo permanente de sus trabajadores, será un aliado clave en este proceso.

Objetivos Estratégicos

1. Mantenernos como la empresa de energía eléctrica más importante a nivel nacional.
2. Operar sobre las bases de indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología.
3. Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiente, y está orientada al servicio al cliente.
4. Elevar la productividad y optimizar los recursos para reducir los costos y aumentar la eficiencia de la empresa, así como promover la alta calificación y el desarrollo profesional de los trabajadores.

En el marco de estos planteamientos, fundamentos y objetivos estratégicos se observan varios elementos clave que sustentan las estrategias institucionales de capacitación entre ellas la certificación internacional de competencia de los trabajadores de la CFE:

- La certificación por competencias
- Mantener una planta de personal de alto nivel técnico y profesional
- Promover la alta calificación y el desarrollo profesional de los trabajadores
- Operar sobre la base de indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología

Dentro de los objetivos establecidos podemos encontrar

General

Establecer los lineamientos generales para la certificación internacional de competencias de los trabajadores de la CFE.

Particulares

*Asegurar la calidad, imparcialidad y objetividad de los procesos de evaluación para la certificación internacional de competencias de los trabajadores.

* Establecer los criterios para que los trabajadores accedan a la certificación internacional de competencias.

*Determinar las políticas para la planeación, programación, ejecución y control de la certificación internacional de competencias.

*Vincular la capacitación, adiestramiento y desarrollo humano a los estándares internacionales de competencia seleccionados

*Establecer los criterios para la selección de los estándares internacionales que se utilizarán para certificar las competencias de los trabajadores de la CFE.

POLÍTICAS

1. Principios de la certificación internacional de competencias en la CFE

- Acceso a la certificación: Todos los trabajadores de la CFE podrán acceder a la certificación internacional de competencias, en las funciones sustantivas que desempeñan y que estén referidas en las normas internacionales seleccionadas por la Gerencia de Capacitación y/o los procesos, y aprobadas para su aplicación, por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Calidad de la certificación: Para asegurar la calidad de los procesos de evaluación para la certificación internacional, los Organismos Certificadores, la Gerencia de Capacitación y las áreas y procesos, realizarán acciones de supervisión y verificación interna y externa, con el propósito de garantizar el cumplimiento de las expectativas de las áreas de la CFE.
- Transparencia de la certificación: Los procesos de evaluación y certificación internacional de competencias, se regirán por los instrumentos, lineamientos y metodologías que establezcan los Organismos Certificadores acreditados en las normas internacionales, y podrán ser del conocimiento de las áreas participantes de la CFE.
- Objetividad de la certificación: Los procesos de evaluación para la certificación internacional se realizarán por personal adscritos a Centros de Evaluación internos o externos a la CFE y acreditados ante los Organismos Certificadores internacionales avalados por la Gerencia de Capacitación.

2. Alcances de la certificación internacional de competencias en la CFE

- La certificación internacional de competencias en la Comisión Federal de Electricidad, estará orientada a impulsar la productividad y competitividad de todos los trabajadores, mediante el reconocimiento de sus competencias en el desempeño de las funciones sustantivas de sus puestos y que estén referidas en las normas internacionales seleccionadas.

3. Propósitos generales de la certificación internacional de competencias.

Certificar mediante estándares internacionales y sus instrumentos de evaluación, las capacidades de los trabajadores de la CFE, independientemente de la forma como cada persona las haya adquirido.

Asegurar la pertinencia y eficacia en la gestión del capital humano, a través del Modelo de Gestión por Competencias de la CFE.

Evidenciar mediante referentes internacionales, la pertinencia, el nivel y el impacto de la formación, capacitación, adiestramiento y desarrollo humano de los trabajadores de CFE.

Impulsar la alta calificación y el desarrollo profesional de los trabajadores, con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad de la empresa.

Vincular, con un enfoque sistémico, la oferta académica a las necesidades de la empresa, a través del Modelo de Gestión por Competencias.

Fortalecer el desarrollo de la infraestructura de los servicios de capacitación, evaluación y certificación internacional de competencias

NORMATIVIDAD

1. Normas internacionales de competencia

Es el estándar internacional reconocido oficialmente dentro del modelo de competencias de un país diferente a México y/o por organismos reguladores internacionales, el cual es adoptado por la Comisión Federal de Electricidad para evaluar y certificar las competencias de los trabajadores; y que puede ser utilizado como referente para la capacitación, adiestramiento y desarrollo humano.

2. Criterios para la selección y aprobación de las normas internacionales de competencias

2.1. Identificación y selección de normas internacionales

La identificación y selección de las normas internacionales, la podrán realizar:

- Las áreas y procesos, con la finalidad de atender sus requerimientos de certificación en estándares internacionales de las funciones sustantivas relacionadas con la mejora de la productividad, calidad y competitividad.
- La Gerencia de Capacitación, mediante la participación del Grupo de Investigación y Desarrollo Humano, GIDH, identificará, de los modelos internacionales de competencias, las normas que pueden ser aplicables a las funciones transversales de las áreas de la CFE.

2.2. La selección de las normas internacionales

Para la selección de las normas internacionales, se deberá realizar un estudio que atienda, entre otros, los siguientes criterios:

- Su contribución para el logro de los objetivos estratégicos de la CFE;
- Descripción de las funciones sustantivas que se atenderán;
- El nivel de cobertura (número de trabajadores a evaluar y certificar);
- La factibilidad técnica y económica, y
- El o los Organismos Certificadores y Centros de Evaluación acreditados en las normas seleccionadas;

Los estudios realizados por las áreas y procesos para la selección de las normas internacionales, así como los estudios que lleve a cabo el GIDH para la selección de normas internacionales de carácter transversal, se presentarán a la Gerencia de Capacitación para su validación.

2.3. Aprobación de las normas internacionales de competencia

La Gerencia de Capacitación presentará las normas internacionales validadas a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, para aprobar su uso y aplicación en el ámbito correspondiente.

3. Publicación de las normas internacionales de competencia

4. Certificación de las normas internacionales de competencia

La certificación internacional de competencias se realizará de conformidad con el siguiente proceso:

- 4.1. Registro de candidatos a certificarse
- 4.2. Evaluación diagnóstica
- 4.3. Desarrollo y fortalecimiento complementario de competencias
- 4.4. Evaluación
- 4.5. Certificación
- 4.6. Recursos de inconformidad

5. Administración del proceso de certificación internacional

La administración del proceso de certificación internacional se llevará a cabo de manera conjunta entre las áreas y procesos y la Gerencia de Capacitación, de acuerdo a los siguientes criterios:

- 5.1. Requisitos para la certificación internacional
- 5.2. Programa anual de certificación internacional
- 5.3. Contratación de los servicios de evaluación y certificación internacional
- 5.4. Coordinación de los procesos de evaluación internacional.
- 5.5. Verificación del proceso de certificación internacional.
- 5.6. Seguimiento del proceso de certificación internacional

7. CRITERIOS GENERALES

1. De los Organismos Certificadores internacionales y Centros de Evaluación.

Para llevar a cabo los procesos de evaluación y la emisión de los certificados de las normas internacionales de competencias, las áreas y procesos llevarán a cabo una selección de Organismos Certificadores internacionales y Centros de Evaluación, atendiendo los siguientes criterios:

Organismos Certificadores

- Nivel de experiencia en la norma internacional a certificar
- Número de certificados emitidos en la norma internacional a evaluar
- Cartera de clientes
- Prácticas de aseguramiento de la calidad, transparencia y objetividad de los procesos de evaluación
- Confiabilidad de los instrumentos de evaluación
- Tiempos de emisión de los certificados

- Costos

Centros de Evaluación

- Contar con la acreditación en la norma a evaluar, ante un Organismo Certificador internacional
- Nivel de experiencia en la evaluación de la norma a certificar
- Prácticas de aseguramiento de la calidad, transparencia y objetividad de los procesos de evaluación
- Cartera de clientes
- Oferta de contenidos para la formación
- Tiempo de trámite de los certificados
- Costos

Los Organismos Certificadores internacionales y Centros de Evaluación seleccionados serán validados por la Gerencia de Capacitación, de conformidad con el nivel de cumplimiento de los requisitos estipulados.

2. Registro de información de la certificación internacional

Para el procesamiento de la información derivada de los procesos de evaluación para la certificación internacional, la Gerencia de Capacitación dispondrá de una sección de certificación internacional en el SICAPH.

3. Vinculación del programa anual de capacitación, adiestramiento y desarrollo humano con la certificación internacional.

La Gerencia de Capacitación contemplará en sus Lineamientos para la Formulación e Integración del Programa Anual de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo Humano, la formación derivada del proceso de certificación internacional de los trabajadores.

Las áreas y procesos, considerarán con base en los estándares internacionales seleccionados, actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo humano en el programa anual.

8. PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y GERENCIALES

1. Para el año 2009, se iniciarán los trabajos de certificación internacional de los mandos medios y directivos de la CFE (anexo 2), en las unidades de competencia de las normas internacionales relacionadas con las competencias gerenciales y de liderazgo (anexo 3)
2. La Gerencia de Capacitación coordinará con las áreas y procesos el programa de certificación internacional de competencias directivas y gerenciales, de conformidad con el programa de actividades que se establezca.
3. Las áreas y procesos ejecutarán el programa de certificación internacional de los mandos medios y directivos, de conformidad con los presentes lineamientos, las metas institucionales a alcanzar y los criterios específicos que establezca la Gerencia de Capacitación.
4. Las metas a alcanzar con el programa de certificación internacional de los mandos medios y directivos, son:

Año	Meta
2009	5%

UMSNH

2010	10%
2011	25%
2012	35%

Los mandos medios y superiores, deberán certificarse en las unidades de competencia de las normas internacionales relacionadas con las competencias gerenciales y de liderazgo, de acuerdo al nivel que les corresponda.

Los presentes lineamientos entrarán en vigor a partir de su aprobación por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento y serán difundidos por la Gerencia de Capacitación, para su aplicación a todas las áreas y procesos de la CFE.

Anexo 1

Para efectos de los presentes lineamientos se establece la siguiente clasificación de las normas internacionales, con el propósito de apoyar el proceso de identificación y selección de estos estándares.

Norma	Ámbito de aplicación	Responsables
Normas internacionales de competencia de proceso	<p>Se orientan a certificar las competencias necesarias para el desempeño de las funciones operativas, técnicas, administrativas o financieras requeridas por los procesos.</p> <p>Estas competencias están asociadas al desarrollo de habilidades psicomotoras, el manejo de maquinaria o equipo, la utilización de tecnologías, el desempeño de funciones basadas en procedimientos y metodologías</p>	<p>Procesos sustantivos</p> <p>Procesos de apoyo</p>
Normas internacionales transversales	<p>Se orientan a certificar aquellas competencias que recorren todos los procesos de la organización.</p> <p>Estas competencias están relacionadas con el desarrollo de habilidades gerenciales, de trabajo en equipo y de prestación de servicios.</p>	<p>Gerencia de Capacitación</p>

	También atienden competencias técnicas ligadas a funciones operativas, administrativas y financieras que se desempeñan en forma similar en todos los procesos de la organización.	Procesos sustantivos y de apoyo
Normas internacionales regulatorias	Se orientan a certificar procesos críticos en el sector eléctrico relacionados con el uso de materiales peligrosos y el acatamiento de estándares internacionales de seguridad, calidad, ambientales y procedimentales.	Procesos sustantivos

Anexo 2

Para efectos de los presentes lineamientos los puestos que forman parte en la denominación de mandos medios y directivos son:

Nivel	Puesto
Superior	Director general
Superior	Director
Superior	Contralor general
Superior	Asesor (Director general)
Superior	Coordinador
Superior	Gerente
Superior	Gerente divisional
Superior	Gerente regional
Superior	Jefe área
Superior	Residente general
Superior	Secretario (a) particular (Director general)
Superior	Subcontralor
Superior	Subdirector
Medio	Administrador área
Medio	Administrador divisional
Medio	Administrador general área
Medio	Administrador general geotermia
Medio	Administrador regional
Medio	Asesor
Medio	Auditor regional
Medio	Contralor regional
Medio	Coordinador complejo
Medio	Coordinador técnico regional
Medio	Jefe de departamento
Medio	Jefe de departamento área
Medio	Jefe de departamento divisional
Medio	Jefe de departamento regional
Medio	Jefe de departamento residencia
Medio	Jefe de subárea I

Medio	Jefe de subárea II
Medio	Jefe de subárea III
Medio	Jefe unidad
Medio	Residente especialidad
Medio	Residente geotermia
Medio	Residente obra
Medio	Residente obra S. E. y L. T.

Nivel	Puesto
Medio	Residente técnico
Medio	Residente técnico o administrativo especial
Medio	Residente zona
Medio	Subgerente
Medio	Subgerente área
Medio	Subgerente divisional
Medio	Subgerente regional
Medio	Subjefe unidad
Medio	Superintendente área
Medio	Superintendente central I
Medio	Superintendente central II
Medio	Superintendente central III
Medio	Superintendente mantenimiento II
Medio	Superintendente mantenimiento III
Medio	Superintendente producción II
Medio	Superintendente producción III
Medio	Superintendente regional
Medio	Superintendente zona I
Medio	Superintendente zona II
Medio	Superintendente zona III
Medio	Secretario (a) particular (otros)

Nota: Información del Padrón de puestos con derecho al seguro de vida institucional.
Gerencia de Administración y Servicios, Subgerencia de Personal.

Anexo 3

Las normas que se operarán en el Programa de Certificación Internacional, pertenecen al sistema de competencias inglés, de las cuales se han seleccionado las siguientes:

NVQ/SVQ

Management, Level 3

7 Unidades de
Administración de los recursos propios y el desarrollo profesional
Proveer liderazgo en el área de responsabilidad
Asignar y monitorear el progreso y la calidad del trabajo en el área de responsabilidad
Asegurarse de que los requerimientos de seguridad e higiene se cumplan en el área de responsabilidad
Fomentar la innovación en el área de responsabilidad
Administración de un proyecto
Monitorear y resolver problemas del servicio de atención al cliente

NVQ/SVQ

Management, Level 4

8 Unidades de
Desarrollar e implementar planes de operación para el área de responsabilidad
Fomentar la innovación en el área de responsabilidad
Desarrollar relaciones de trabajo productivas con colegas y accionistas
Asegurarse de que los requerimientos de seguridad e higiene se cumplan en el área de responsabilidad
Administración de los procesos de negocio
Asegurar el acatamiento de los requerimientos legales, regulatorios, éticos v sociales
Planeación de cambios
Fortalecer el conocimiento del mercado de la organización y sus clientes

CONCLUSION

Han existido muchos modelos de gestión de recursos humanos y con el tiempo, se han convertido en obsoletos debido a el valor que se le ha dado a las personas dentro de las organizaciones, que no solo se les considera en la actualidad como un recurso humano ,como anteriormente se hacía referencia , son individuos que poseen” talento” y dentro de ellos cada uno puede destacar diferentes habilidades, conocimientos, destrezas actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, etc., los cuales los llevan a hacer grandes aportaciones a las organizaciones llevando a estas al éxito en varios aspectos como el económico , de status, de crecimiento, de buena administración, de productos de calidad , y un sinfín de aportaciones que con sus competencias (como se les ha dado esa denominación) aportan el recurso más valioso en cualquier organización como lo es el talento, que solo las personas poseen y que si su existencia en cualquier ente , no tendría razón de ser.

Las competencias actualmente son de gran importancia, ya que en base a ellas, los encargados de la gestión del talento humano, pueden usarlas como base para que cada individuo se encuentre en el puesto idóneo dentro de cualquier organización de acuerdo a su personalidad, aptitudes, actitudes, conocimientos, etc. para que este se sienta propio y cómodo a ese puesto y a su vez tenga un muy buen desempeño y como consecuencia mayor rendimiento y ganancias para la organización

BIBLIOGRAFIA

*Stegmann, Troncoso y Gallardo, 2001, Boyatzis, 1982, Mertens, 2000, martha Alles, 2010, Group (1996), Spencer y Spencer (1993), Paredes, 2002, David Mc Clelland, Chiavenato (2007, Domingo J. Delgado M., José Tejada Fernández y Antonio Navío Gómez en su artículo El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Dessler (2001), Mulder (2007) Levy – Leboyer (2003), Gramigna (2000): Pamentier(1999),

* consulta en algunos trabajos, relacionados con el tema en la pagina

www.redalyc.com