



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESINA
DENOMINADA**

“COMPETENCIA LABORAL EN MEXICO”

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

TANIA KIEL LUNA ELGUERO

ASESOR

DRA. MARIA BERTA QUINTANA LEON

MORELIA, MICHUACAN. SEPTIEMBRE 2010



DEDICATORIA

A MIS PADRES

Ing. María Guadalupe Elguero Pineda
Por su cariño y su apoyo incondicional

Ing. Nicolás Luna Medrado
Por su ejemplo

A MIS TIAS

Cecilia Elguero Galindo
Por ser mi segunda madre y guiarme por el buen camino.

MIRELLA GUZMAN ELGUERO
Por sus consejos y apoyo

A MI ESPOSO

Por estar a mi lado

A MI HIJO

Por ser mi motivo de superación diaria

A MIS HERMANOS

Artemisa Martínez Elguero
Edgar Esaul Luna Macías
Nicolás Luna Macías
Álvaro Zamora Elguero
Paloma Luna Macías
Nicole Luna Gutiérrez
Khamila Sophia Luna Gutiérrez

Por estar siempre unidos y por el cariño que nos tenemos

A MIS AMIGOS

Lizbeth Tovar Soria
Mónica Landin Herrera
Nancy Nallely Díaz Hueramo
Francisco Quevedo Anguiano
Julio Cesar Llanes Rueda
Marco Vargas Medina
Rosaura Ortiz

Por su amistad y por estar siempre en las buenas y en las malas

AGRADECIMIENTOS

L.A.E HORACIO MENDOZA MENDOZA

Por su enseñanza y apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

DRA. MARIA BERTA QUINTANA LEON

Por guiarme con su apoyo y comprensión en la elaboración del presente trabajo.

**A LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

AL HONORABLE JURADO

INDICE

INTRODUCCION.....	1
HIPOTESIS.....	3
JUSTIFICACION.....	3
OBJETIVOS.....	5
TIPO DE INVESTIGACION.....	5
I.- ANTECEDENTES.....	6
II.- DEFINICION DE COMPETENCIA LABORAL.....	8
III.- CONSEJO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES (CONOCER).....	9
1.-NORMALIZACION DE LA COMPETENCIA LABORAL.....	10
IV.- EVALUACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIA LABORAL.....	11
1.- TECNICAS PARA LA EVALUACION DE COMPEENCIAS.....	13
2.- EVALUACION TRADICIONAL.....	15
3.- EVALUACIÓN TRADICIONAL VS EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	15
4.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACION DE COMPETENCIAS.....	18
V.- CLASIFICACION DE COMPETENCIAS.....	19
VI.- COMPONENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL.....	22
VII.- MEJORA CONTINUA.....	24
VIII.- LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES.....	25

CONCLUSIONES.....	27
ANEXO I.....	28
ANEXO II.....	33
BIBLIOGRAFIA.....	34
GLOSARIO.....	35

COMPETENCIA LABORAL

INTRODUCCION

Las empresas buscan alcanzar un grado de competitividad y rentabilidad que les permitan el logro de sus objetivos. La mayoría de las organizaciones dentro de su administración de recursos humanos tienen definidos perfiles tradicionales de puestos, con los cuales han captado y mantenido su personal. Pero en ocasiones las características de dichos perfiles no están actualizados, ya que la tecnología y los procesos van mejorando, lo que provoca que la empresa no cuente con el personal adecuado y por consecuencia no cumpla con sus objetivos.

Anteriormente se planteaba con base en el análisis de procesos, la calidad total y otras estrategias que mejoraban su situación actual, sin embargo hoy se manifiesta el tema de competencia laboral, el cual otorga un papel importante al recurso humano que al final es el encargado de los procesos, de implementar y comprender la calidad, en sí de toda la elaboración productiva de las empresas.

Actualmente las organizaciones se ven inmersas en una serie de cambios como globalización, aspectos tecnológicos, organizacionales y económicos, lo que incide en la necesidad de una reestructuración productiva, donde la

subcontratación entre empresas grandes y pequeñas se vuelve común en un afán de seguir siendo competitivos.

HIPOTESIS

La utilización de competencias laborales una herramienta administrativa que contribuye a la mejora continua del proceso de gestión del recurso humano en la empresa.

JUSTIFICACION

La administración de Recursos Humanos se encarga de dotar y mantener el personal idóneo para los puestos de trabajo en las distintas instituciones, para lo cual la competencia laboral juega un papel estratégico en las mismas. Ya que se requiere de instrumentos que contribuyan a su eficiente gestión siendo una base fundamental las descripciones de puestos, pues al actualizar los mismos con los requerimientos actuales y futuros se podrá contar con un personal altamente capacitado para enfrentar las exigencias de los clientes tanto internos como externos.

La finalidad de la empresa actualmente no es simplemente la producción de bienes o servicios, sino mas bien la existencia, sobrevivencia de la empresa como comunidad de hombres y mujeres que de diversas maneras buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo al servicio de la sociedad a la cual pertenecen.

La competencia Laboral constituye el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización y para el buen

desempeño de las funciones profesionales, que el proyecto estratégico le impone realizar a los miembros de sus equipos humanos.

Considerando que las competencias incluyen conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, se hace ineludible abordar este tema para fortalecer los perfiles de puestos los cuales deberán estar acordes a los requerimientos actuales y futuros de cada puesto de trabajo.

Es aquí donde tiene un papel importante el tomar en cuenta el tema de competencia laboral, retomar los perfiles de puestos antiguos para readecuarlos y capacitar al personal para que brinde un servicio que satisfaga las demandas presentes como futuras.

OBJETIVOS

General

- Proporcionar información que contribuya a elevar la productividad de las empresas por medio de las Competencias Laborales.

Específicos

- Presentar las diferentes visiones, evolución y conceptos de Competencia Laboral.
- Determinar la necesidad de implementar el proceso de Evaluación de Competencias laborales como herramienta de mejora de la gestión del Recurso Humano en las empresas.
- Identificar los beneficios que conlleva el proceso de evaluación de competencias laborales.
- Mejorar el proceso de Administración del Recurso Humano, mediante la implementación de las competencias Laborales.

TIPO DE INVESTIGACION

- Documental

I.-ANTECEDENTES

A partir de la década de los años 70', industrias de todo el mundo empezaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de las economías en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos.¹

Los empresarios externaron ante sus gobiernos, la preocupación por modificar el sistema educativo que hasta entonces, se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad, se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.²

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de

¹ Mertens Leonard. El enfoque de competencia laboral en la empresa. Conocer, México, 1999.

² McClelland, David. Modificando la competencia más que la inteligencia. American Psychology Review. 1973.

entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.³

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.⁴

Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos.

³ Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S. M. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc. Ver Research Press. 1994.

⁴ Whitear, Greg. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997

En México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o "competencia" laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

II.- DEFINICION DE COMPETENCIA LABORAL

Existen diferentes conceptos sobre competencia laboral, algunos autores la definen como:

- "Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo."⁵
- "Conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en

⁵ Agudelo, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.”⁶

- “Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”⁷

La competencia laboral puede ser definida como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

III.- CONSEJO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES (CONOCER)

Define el concepto de competencia laboral como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.⁸

El CONOCER promueve el desarrollo de competencias laborales para estandarizar el desempeño productivo de las personas, así como la

⁶ Mertens, Leonard, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996

⁷ Organización Internacional del Trabajo. Panorama laboral 2001.

⁸ CONOCER. Competencia laboral. México, 1996.

certificación de dichas competencias, de manera que los trabajadores certificados demuestren que son capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de los requerimientos reales de las empresas.

1.- NORMALIZACION DE LA COMPETENCIA LABORAL

El CONOCER está integrado por Comités de Normalización encargados de desarrollar Normas Técnicas de Competencia Laboral que cubran la diversidad de funciones laborales de los sectores productivos del país. Cada comité está conformado por empresarios y trabajadores por ramas, sectores o industrias, de manera que cada uno elabora sus propias normas, se reconocen y se aprueban por el CONOCER, por la Secretaría de educación Pública y la Secretaria del trabajo y Previsión Social.

Una Norma Técnica de competencia Laboral debe reflejar:

- Lo que un individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo.
- La manera en la que puede juzgarse si lo que hizo es correcto.
- Las habilidades y conocimientos para realizar la actividad referida.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo.
- La competencia para trabajar en un contexto de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.

- La competencia para desempeñar en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo.

Los comités son apoyados por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), quienes se encargan de promover la generación, aplicación y actualización de las normas, asegurando una correcta correspondencia entre las normas implementadas por los comités y las necesidades de formación.

IV.- EVALUACION Y CERTIFICACION DE LA COMPETENCIA LABORAL

La certificación, que se traduce como el reconocimiento formal y temporal que se le otorga a una persona cuando demuestra que sus conocimientos, habilidades y destrezas son adecuados para desempeñar su trabajo.

La certificación, en realidad es el último paso del proceso de competencia, pues de manera previa hubo una identificación de las mismas que llevaron a su normalización y luego a una evaluación del candidato a ser certificado.

Los objetivos de Certificación de Competencia Laboral, comprenden el reconocimiento a nivel nacional de las competencias de un trabajador o estudiante adquiridas en el trabajo o escuela; el desarrollo continuo de

habilidades que le permitan al individuo adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, facilitar la transferencia del individuo dentro de un mismo proceso productivo o entre empresas; apoyar en la decisión de necesidades de capacitación y reducir costos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.⁹

En los procesos de evaluación y certificación, pueden participar todos los trabajadores y estudiantes. En el caso de la evaluación, se recogen evidencias sobre desempeño de una persona para determinar si es competente. La forma de solicitar una evaluación es ante un Organismo Certificador quien remite la solicitud a un Centro de Evaluación, donde se le aplica un pre-examen al interesado, con el fin de conocer el estado actual de las competencias que posee. De acuerdo a los resultados obtenidos, el interesado es canalizado al proceso de evaluación final o al de capacitación para que obtenga los conocimientos necesarios.¹⁰

Si los resultados son satisfactorios, el Organismo Certificador se encarga de expedir la documentación que reconoce el dominio de las competencias correspondientes al sector evaluado. Es importante recalcar que tanto los Organismos Certificadores como los Centros de Evaluación, son instituciones educativas o de capacitación acreditadas ante el CONOCER y que sus

⁹ CONOCER. Competencia laboral. México, 1996.

¹⁰ Mertens Leonard. El enfoque de competencia laboral en la empresa. Conocer, México, 1999

miembros evaluadores, son gente profesional y capacitada, que tiene la autorización para evaluar.

Es importante destacar que este sistema permite vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan el capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación y quienes lo reciben, como las empresas.¹¹

1.- TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

La clasificación de las técnicas que pueden emplearse para este fin podría hacerse adoptando como criterio el tipo de información sobre el que se centran. Así, se podrá distinguir entre técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

La evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un

¹¹ Mertens Leonard. El enfoque de competencia laboral en la empresa. Conocer, México, 1999

puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas posible a éste.¹² El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación adoptada en la siguiente tabla:

FUENTES DE INFORMACION	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Experiencia practica	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificación. • Sistemas de escalas para la observación. • Incidentes críticos. • Simulación y ejercicios prácticos
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Tests psicológicos. • Recogida de información biográfica. • Entrevista de evaluación. • Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Auto informe sobre comportamientos.

¹² Mandon, Nicole; Liaroutzos, Oliver. Análisis del empleo y las competencias. El método ETED, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo. Buenos Aires: CONICET, 1999

	<ul style="list-style-type: none">• Balance de competencias.• Evaluación de 360°.
--	--

2.- EVALUACION TRADICIONAL

La evaluación tradicional es aquella que mide conocimientos y habilidades. Se trata de procesos de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la empresa.

Su método es fundamentalmente cuantitativo-experimental, mediante instrumentos como muestreo, encuestas de opinión, índices, escalas, etc.

3.- EVALUACIÓN TRADICIONAL VS EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Los métodos tradicionales de evaluación guardan diferencias frente a los métodos basados en competencia laboral; en el siguiente cuadro se ilustran algunas de ellas, entendiendo que lo que se llama evaluación tradicional se refiere a un tipo de evaluación muy publicado, pero que afortunadamente ha evolucionado hasta perder parte de sus características más negativas. Una prueba evidente de estos grados de evolución es, por ejemplo, la denominada evaluación auténtica que prioriza el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje y la información y orientación a los estudiantes y a sus familias; se interesa por las actividades e interacciones cotidianas y en tiempos reales, y utiliza procedimientos múltiples que faciliten procesos colaborativos y

multidimensionales de integración para capturar la globalidad y complejidad de los aprendizajes y entreguen evidencias sobre las fortalezas y debilidades de los estudiantes¹³

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

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias.

¹³ Mertens, Leonard. Método de análisis funcional de competencias: taller de trabajo. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Recursos Humanos, 1998

En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes, el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño de la trabajadora o trabajador.¹⁴

A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad.

De ahí que normalmente la evaluación por competencias se hace con referencia a una norma en la cual se ha establecido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad.

4.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Algunos factores caracterizan la evaluación de competencias, porque su enfoque es realmente diferente de los tradicionales sistemas de evaluación de corte fundamentalmente académico. El punto central de la evaluación de competencias es el desempeño laboral y tiene las siguientes características:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral

¹⁴ Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias. Cómo analizarlas; Cómo evaluarlas; Cómo desarrollarlas. Madrid: Gestión, 2000

- Los estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho.
- Es individual, no se realiza comparando las personas entre sí.
- Emite un juicio sobre la persona evaluada: competente o aún no competente.
- Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente.
- No se detiene a un tiempo específico para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades
- Es la base para la certificación de la competencia laboral.

La evaluación por competencias tiene varios componentes básicos:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente elaborado.
- El proceso de recolección de evidencias.
- La comparación de evidencias con el estándar.

- La formulación de un criterio: competente o aún no competente; o dentro de una escala de dominio.
- El aseguramiento de la calidad del proceso.

V.- CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

Hoy en día los modelos de competencia son tema de debate debido a la variedad de perspectivas que existen para definirlos y utilizarlos. Algunos modelos se centran en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto; estos exigen ciertas competencias que el individuo debe demostrar para lograr una certificación. Por otra parte están los modelos que analizan todo aquello que subyace en el sujeto y que determinan su desempeño, como lo son los elementos cognitivos, motores y socio-afectivos.

Las competencias se organizan primeramente como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad y la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información. En segundo lugar se tienen las competencias de ayuda y de servicio, entendidas como empatía y orientación al cliente.¹⁵

Igualmente se tienen las de influencia como lo son la de capacidad de establecer relaciones interpersonales y la conciencia organizacional; las

¹⁵ Hager, Paul; Beckett, David. Bases filosóficas del concepto integrado de competencia. En: Argüelles, Antonio (Comp.). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa; Conalep, 1996 .

gerenciales que se traducen en dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

También se encuentran las cognoscitivas que abarcan la capacidad de análisis y el razonamiento de conceptos. En último lugar están las competencias de eficacia personal, como el autocontrol, la seguridad en uno mismo o la flexibilidad.

El modelo propuesto por Spencer y Spencer recoge seis grupos de competencias genéricas.

1. Competencias de desempeño y operativas: Orientación al resultado, atención al orden, calidad y perfección, espíritu de iniciativa y Búsqueda de la información.
2. Competencias de ayuda y servicio: Sensibilidad interpersonal. y orientación al cliente.
3. Competencias de influencia: Persuasión e influencia, conciencia organizativa y construcción de relaciones.
4. Competencias directivas: Desarrollo de los otros, actitudes de mando asertividad y uso del poder formal, trabajo en grupo y cooperación y liderazgo de grupos.
5. Competencias cognitivas: Pensamiento analítico, pensamiento conceptual y capacidades técnicas, profesionales y directivas.

6. Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad y hábitos de organización.

De la misma manera, infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de tres grupos importantes que a continuación se describen.

1. Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Estas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral y escrita.
2. Competencias Genéricas. Son habilidades y actitudes que reflejan en el desempeño en cualquier organización. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.
3. Competencias técnicas o específicas. Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial. Ejemplo: saber calibrar un equipo o manejar programas de cómputo.

VI.- COMPONENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL

Las competencias se logran desarrollar a través de los diversos métodos de capacitación y formación laboral que diseñe una empresa. Sin embargo la

habilidad es puesta de manifiesto en el ejercicio de las labores del trabajador, por lo que es imprescindible la presencia y conjugación de los elementos como:

- **Conocimientos (EL SABER):** se refiere al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la necesidad de una tarea específica, puede ser de carácter técnico, orientado a la realización de tareas como por ejemplo los conocimientos de informática, contabilidad, administración, etc., los cuales pueden ser adquiridos a través de la formación profesional.
- **La habilidad (SABER HACER):** se refiere al conjunto de habilidades que permite poner en práctica los conocimientos adquiridos. Se puede hablar de habilidades técnicas, como las que utilizan para realizar diversas tareas en el puesto de trabajo, habilidades sociales, que ponen en manifiesto trabajo en equipo, ejercer liderazgo y la facilidad de palabra. Habilidades cognitivas, utilizadas para procesar información y tomar decisiones.
- **Actitudes (SABER SER):** es el conjunto de actitudes, valores y creencias acordes con las principales características del entorno organizacional y social. La presencia de estos en el trabajo es de suma importancia para lograr un desempeño eficiente a fin con los objetivos de la empresa.

- Deseo o acción (QUERER HACER): aspectos motivacionales responsables de la persona para realizar o no los comportamientos propios de la competencia, se trata de factores de carácter interno, motivación por ser competente, identificación con la tarea.

Conjugados los tres anteriores un factor importante de las competencias lo constituirá el deseo o la acción llevarlo a cabo mediante las labores cotidianas que representa la persona, con respecto a la remuneración, prestaciones laborales, estas determinan el esfuerzo del empleado por mostrar su capacidad.¹⁶

VII.- MEJORA CONTINUA

Hablar del mejoramiento continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, desperdicios, el índice de contaminación al medio ambiente, tiempos de espera, aumentar los

¹⁶ Ducci, M. Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva Internacional. En: Seminario Internacional sobre Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 1996

índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones siendo estas las siguientes:

- En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejor solución al encontrar la primera respuesta correcta.
- Segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados;
- Tercera barrera la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados.
- Cuarta el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer funciono hoy ya lo está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere de compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

VIII.- LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad, el surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. La función de la administración de lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales por medio de otros, es una de las actividades humanas más importantes que se han venido realizando, en la mayoría de los casos las personas han realizado la función administrativa, sin tener un conocimiento teórico de la misma, ya que esta se ha llevado a cabo con el simple hecho de que forman grupos para cumplir propósitos preestablecidos que no podrían lograrse individualmente.

Con el transcurso de los años la función de la administración, ha sido analizada por varios autores, esto debido a la importancia que cada día conlleva a ser

competitivos en las organizaciones, buscando resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las actividades de las empresas.

La competitividad es un beneficio sostenible para toda organización, puesto que es el resultado de una mejora de calidad constante o de innovación en los mercados que participa.

El que una empresa sea competitiva tiene incidencia en la forma de plantear así como de crear cualquier iniciativa de negocios, por consiguiente, la ventaja comparativa de las empresas estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone.

CONCLUSIONES

- La competencia laboral debe interpretarse como un movimiento que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo de la empresa, ante las transformaciones del mundo de la producción que en la actualidad se presentan.
- Toda empresa debe de implementar el proceso de evaluación de competencias laborales, ya que por medio de este se podrá dotar a la empresa de un personal alta mente calificado, el cual cumplirá de una forma más eficaz y eficiente todas las actividades de la empresa, logrando con esto el cumplimiento de las metas y objetivos de esta.
- El capital humano y las competencias laborales son categoría importante para el desarrollo económico de toda empresa.
- La competencia laboral permite más competitividad en el mercado laboral, y más en los jóvenes por ser el relevo generacional en el futuro.

ANEXO I

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

El Ceneval como Organismo Certificador cuenta con 26 Normas Técnicas de Competencia Laboral acreditadas ante el CONOCER.

CALIFICACIÓN	UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL QUE CONFORMAN LA CALIFICACIÓN	
	NOMBRE	NIVEL
No aplica	3	1. Evaluación de la competencia laboral de candidatos referida en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de una función determinada
No aplica	3	2. Verificar internamente los procesos de evaluación de competencia laboral conforme a lo establecido por el SCCL
No aplica	3	3. Verificar externamente los procesos de verificación interna y evaluación de competencia laboral.
4. Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo	2	4. 4.1. Operar las herramientas de cómputo
		4.2. Preservar el equipo de cómputo, insumos información y el lugar de trabajo
		4.3. Elaborar documentos mediante procesadores de texto
		4.4. Elaborar hojas de cálculo mediante aplicaciones de cómputo
		4.5. Elaborar presentaciones gráficas mediante aplicaciones de computo
5. Mantenimiento a	2	5. 5.1. Elaborar el plan de mantenimiento

sistemas neumáticos		a sistemas electromecánicos de acuerdo a especificaciones del fabricante, políticas y procedimientos de la empresa
		5.2. Controlar el funcionamiento de los sistemas electromecánicos, de acuerdo a las especificaciones técnicas del fabricante y a las políticas de la empresa
		5.3. Ejecutar el servicio planeado de mantenimiento a sistemas neumáticos, de acuerdo a un programa de trabajo
6. Mantenimiento a motores eléctricos	2	5.4. Elaborar el plan de mantenimiento a sistemas electromecánicos de acuerdo a especificaciones del fabricante, políticas y procedimientos de la empresa
		5.5. Controlar el funcionamiento de los sistemas electromecánicos, de acuerdo a las especificaciones técnicas del fabricante y a las políticas de la empresa.
		5.6. Ejecutar el servicio planeado de mantenimiento a motores eléctricos, de acuerdo a un programa de trabajo.
7. Mantenimiento a medidores mecánicos	2	6. 7.1. Elaborar el plan de mantenimiento a sistemas electromecánicos de acuerdo a especificaciones del fabricante, políticas y procedimientos de la empresa
		7.2.- Controlar el funcionamiento de los sistemas electromecánicos, de acuerdo a las especificaciones técnicas del fabricante y a las políticas de la empresa

		7.3. Ejecutar el servicio planeado de mantenimiento a medidores mecánicos, de acuerdo a un programa de trabajo
8. Mantenimiento a circuitos de control	2	8.1. Elaborar el plan de mantenimiento a sistemas electromecánicos de acuerdo a especificaciones del fabricante, políticas y procedimientos de la empresa
		8.2. Controlar el funcionamiento de los sistemas electromecánicos, de acuerdo a las especificaciones técnicas del fabricante y a las políticas de la empresa
		8.3. Ejecutar el servicio planeado de mantenimiento a circuitos de control, de acuerdo a un programa
9. Atención al cliente mediante información documental	2	9.1. Establecer la comunicación de acuerdo a los requerimientos
		9.2. Controlar la información de acuerdo a los requerimientos
10. Elaboración de documentos y comunicación mediante el empleo de las características avanzadas de aplicaciones de cómputo	2	10.1. Preservar el equipo de cómputo, insumos información y el lugar de trabajo
		10.2. Operar las herramientas de cómputo en ambiente de red
		10.3. Elaborar documentos de texto mediante el empleo de las características
		10.4. Elaborar hojas de cálculo mediante el empleo de las características avanzadas de la aplicación de cómputo
		10.5. Elaborar presentaciones gráficas mediante el empleo de las características de

		la aplicación de computo 10.6. Establecer comunicación mediante correo electrónico
11. Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico	3	
12. Impartición de cursos de capacitación presenciales	3	
13. Servicios generales de limpieza	1	13.1. Prestar servicios de limpieza de áreas generales
		13.2. Prestar servicios de limpieza de recámaras y cocinas
14. Atención a comensales	2	
15. Preparación de alimentos	2	
16. Desarrollo de programas y proyectos	3	16.1. Establecer programas que conduzcan las acciones, de acuerdo con los propósitos y lineamientos del sector
		16.2. Realizar la programación de acuerdo con la normatividad vigente
		16.3. Retroalimentar los programas, de acuerdo con sus objetivos y metas, y con los lineamientos y criterios de operación
17. Desarrollo de estudios de evaluación	4	17.1. Definir procesos de obtención de información, de acuerdo con necesidades
		17.2. Diseñar estudios de evaluación, con base en necesidades
		17.3. Valorar información, de acuerdo con los objetivos y metas establecidas

		17.4. Difundir los resultados de evaluación entre las instancias correspondientes, en función de las necesidades de retroalimentación
18. Administración de la capacitación	4	18.1. Planear la capacitación y desarrollo del personal
		18.2. Proveer los recursos para la capacitación del personal
		18.3. Evaluar los resultados de la función de capacitación
19. Mantenimiento a transmisores de instrumentación	2	19.1. Preparar el mantenimiento a transmisores de instrumentación
		19.2. Mantener los transmisores de instrumentación
20. Mantenimiento a actuadores de elementos finales de control	2	20.1. Mantener los actuadores de diafragma con posicionador en condiciones de operación
		20.2. Mantener los actuadores eléctrico en condiciones de operación
		20.3. Mantener los actuadores de émbolo en condiciones de operación
21. Mantenimiento a interruptores de instrumentación	2	21.1. Mantener los interruptores actuados por temperatura en condiciones de operación
		21.2. Mantener los interruptores de presión en condiciones de operación
		21.3. Mantener los interruptores de flujo en condiciones de operación

		21.4. Mantener los interruptores de nivel en condiciones de operación
22. Asesoría en materia de crédito de vivienda	2	
23. Consultoría general	5	23.1. Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización
		23.2. Cerrar proyectos de consultoría
		23.3. Diagnosticar la situación actual de una organización
		23.4. Determina sistemas de ayuda para una organización
24. Promoción de servicios de asistencia social	3	24.1. Planear las acciones para la promoción de servicios de asistencia social
		24.2. Facilitar los servicios de asistencia social
		24.3. Evaluar los resultados de los servicios de asistencia social
25. Diseño de prendas de vestir	3	25.1. Representar gráficamente las prendas de vestir
		25.2. Establecer las especificaciones técnicas de la prenda diseñada
26. Desarrollo de prendas de vestir	3	26.1. Determinar la factibilidad de la prenda a confeccionar
		26.2. Patronar la prenda seleccionada
		26.3. Elaborar la muestra de la prenda a producir
		26.4. Graduar las prendas a producir

ANEXO II

SISTEMA DE NORMALIZACION DE COMPETENCIA LABORAL MARCO DE CLASIFICACION DE NORMAS TECNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Áreas	Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agroindustrial y forestal	Extracción y beneficio	Construcción	Tecnología	Telecomunicaciones	Manufactura	Transporte	Ventas de bienes y servicios	Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo	Salud y protección social	Comunicación social	Desarrollo y extensión del conocimiento
Niveles												
1												
2												
3												
4												
5												

ÁREAS
NIVELES

UNIDAD DE COMPETENCIA 1
 Posición de una NTCL con: UNIDAD DE COMPETENCIA 2
 UNIDAD DE COMPETENCIA 3
 UNIDAD DE COMPETENCIA ...

En cada una de las cuales se especificarán capacidades:

- Específicas o tecnológicas
- Genéricas
- Básicas

COMPETENCIA	CARACTERISTICAS
1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo. Predominan las actividades rutinarias y predecibles.
2	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. Baja responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, colaboración con otros y trabajo en equipo.
3	Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo variadas, desempeñadas en una variedad de contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.
4	Competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros. Responsabilidad ocasional en la asignación de recursos.
5	Comprende la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y a menudo impredecible. Alto grado de autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación

BIBLIOGRAFIA

- Mertens Leonard. El enfoque de competencia laboral en la empresa. Conocer, México, 1999.
- McClelland, David. Modificando la competencia más que la inteligencia. American Psychology Review. 1973.
- Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S. M. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc.Ver Research Press. 1994.
- Whitear, Greg. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997
- Agudelo, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.
- Mertens, Leonard, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.
- CONOCER. Competencia laboral. México, 1996
- Mandon, Nicole; Liaroutzos, Oliver. Análisis del empleo y las competencias. El método ETED, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo. Buenos Aires: CONICET, 1999
- Mertens, Leonard. Método de análisis funcional de competencias: taller de trabajo. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Recursos Humanos, 1998
- Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias. Cómo analizarlas; Cómo evaluarlas; Cómo desarrollarlas. Madrid: Gestión, 2000
- Hager, Paul; Beckett, David. Bases filosóficas del concepto integrado de competencia. En: Argüelles, Antonio (Comp.). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa; Conalep, 1996 .
- Ducci, M. Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva Internacional. En: Seminario Internacional sobre Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 1996.
- Organización Internacional del Trabajo. Panorama laboral 2001

GLOSARIO

Competencia: Rivalidad, oposición entre quienes aspiran a conseguir lo mismo.

Evaluación: Cálculo, valoración de una cosa.

Certificación: Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo.

Puesto: Exponer a una persona o cosa a cierta acción o circunstancia.

Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona o cosa.

Conocimiento: conjunto de nociones e ideas que se tiene sobre una materia.

Habilidad: Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.

Empresa: Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos

Clasificación. Ordenación o disposición por clases o grupos