



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN  
COMPETENCIAS LABORALES, A PARTIR DEL ANÁLISIS Y  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

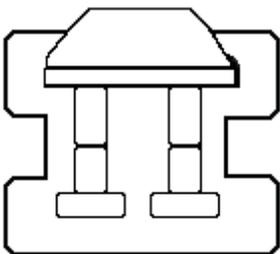
**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**JORGE ISMAEL JIMÉNEZ ROJO**

**DIRECTORA: DRA. PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU  
DICTAMINADORES: MTRA. OFELIA DESATNIK MIECHIMSKY  
LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR**



**TLALNEPANTLA, EDO. DE MEX.**

**2005**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# AGRADECIMIENTOS

## A MIS PADRES:

Gracias por darme la vida y hacer de la misma una hermosa experiencia a su lado. Por su apoyo incondicional para lograr mi proyecto de vida, del cual forman parte indispensable. Los quiero mucho.

## A MIS HERMANOS:

Por brindarme siempre su amistad, bendiciones e inmensa tolerancia a mis berrinches. Gracias por existir, por los juegos y experiencias que hemos compartido y por formar parte de mi vida. Los quiero infinito.

## A MIS ABUELITOS (Q.E.P.D.):

Por el amor y la experiencia que pudieron transmitir a mi persona, aún cuando no pude tenerlos físicamente a mi lado el tiempo que hubiera querido, se que desde donde están me dan su bendición y cariño. Nos vemos en el lugar y fecha en que así tenga que ser.

## A RAQUEL:

Por su amor, paciencia y apoyo en mi vida, carrera y trabajo. Haz sido y serás parte importante de mi existencia... pase lo que pase. Te amo.

#### A MIS ASESORES Y PROFESORES DE CARRERA:

Por la disposición mostrada a lo largo de este proyecto y de toda mi carrera. Gracias por propiciar esas noches de desvelo y estudio, que en el mayor de los casos me brindaron una experiencia interesante para mi formación.

#### A MI FAMILIA:

Por ser una de las familias más heterogéneas, locas y unidas que se puede tener. Bendita diferencia que me permites tener una familia así.

#### A MIS AMIGAS, AMIGOS Y CUATES:

Alma, Amalia, Anai, Carlos, Cesar, Chito, Claudia's, Carlos, Edgar, Erick, Erika, Haida, Ivi, Ivonne, Julio, Krusty, Liliana, Lola, Lui, Marco's, Mario, Nadia, Nelly, Omar, Pili, Pollo, Raquel, Tere, Trini, Tía Gude, Vero, Violeta, Yayo, y a todas y todos los que se me pasaron y que han formado parte de mi historia...

Por toda su hermandad, aprendizaje, cariño, parrandas, experiencias, viajes, tocadas y presentaciones que en su momento hemos vivido y seguiremos viviendo juntos. Gracias. Los quiero a todos.

#### Y A TODAS Y A TODOS AQUELLOS *DIFERENTES*:

Consejo General de Huelga de la UNAM (1999-2000), Ejercito Zapatista de Liberación Nacional, grupos indígenas y homosexuales, organizaciones sociales y comunitarias, grupos de música y teatro en que he participado y espero seguir participando, escritores, poetas y todos aquellos y aquellas *diferentes* que se me pasan y que puedan aportar otra visión de vida a todo aquel que este dispuesto a escuchar, como lo han hecho hasta el momento conmigo; por permitirme tener más de un punto de vista, criticarlo, digerirlo y tomar una perspectiva propia, aún cuando eso ha incomodado y seguirá incomodando a muchas y a muchos... ni hablar. Salud y sirva la diferencia para hacernos tan iguales, que sigamos siendo tan diferentes.

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO 1. CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>8</b>
1.1. Antecedentes y función de la capacitación	8
1.1.1. Antecedentes históricos de la capacitación	8
1.1.2. Conceptos de capacitación y adiestramiento	11
1.1.3. Marco legal de la capacitación en México	12
1.1.4. Función de la capacitación	13
1.2. Tipos y Métodos de Capacitación	15
1.3. Capacitación e ISO 9000	18
1.4. Etapas del proceso de capacitación	22
1.4.1. Análisis situacional de la empresa	23
1.4.2. Detección de necesidades de capacitación (D.N.C.)	23
1.4.3. Planes y programas de capacitación	26
1.4.4. Modalidad para impartir la capacitación	29
1.4.5. Evaluación y seguimiento	31
1.5. El papel del psicólogo dentro de las organizaciones y la capacitación en México	32
<b>CAPITULO 2. COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>36</b>
2.1. Surgimiento de las competencias laborales	37
2.2. ¿Qué son las competencias laborales?	37
2.3. Modelos institucionales y teóricos de competencia laboral	39
2.3.1. Modelos institucionales de competencia laboral	39
2.3.2. Modelos teóricos de competencia laboral	42
2.4. Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL)	46
2.5. Certificación de competencias laborales	51

2.6. Aplicación de las competencias laborales en las organizaciones	53
<b>CAPITULO 3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>55</b>
3.1. Definición y elementos del análisis y descripción de puestos	55
3.2. Función y beneficios del análisis y descripción de puestos	59
3.3. Diferencias y similitudes entre el enfoque tradicional del análisis y descripción de puestos y el enfoque por competencias laborales	63
<b>CAPITULO 4. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>66</b>
4.1. Consulta y estudio de un manual o diccionario de competencias laborales	66
4.2. Detección de necesidades de capacitación y definición de objetivos	67
4.3. Identificación de competencias laborales clave o estratégicas	68
4.3.1. Uso del análisis y descripción de puestos	68
4.3.2. Uso de la entrevista basada en competencias laborales	71
4.3.3. Uso del análisis funcional	73
4.4. Estandarización o normalización de competencias laborales	79
4.4.1. Identificación de alguna Norma Técnica de Competencia Laboral	79
4.4.2. Estandarización de competencias laborales identificadas	80
4.5. Evaluación del grado de dominio de competencias de los trabajadores	81
4.6. Elaboración del programa o programas de capacitación basados en competencias laborales	83
4.7. Aplicación y evaluación del programa o programas de capacitación	84
4.8. Certificación de competencias laborales	86
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS</b>	

# INTRODUCCIÓN

La educación, base principal de la capacitación, tiene sus inicios junto con el hombre mismo, ya que a partir del intercambio de habilidades y conocimientos acumulados fue posible el desarrollo de la cultura y las sociedades, por lo que se puede afirmar que la educación, en su modalidad de capacitación, es parte fundamental del hombre en cualquier medio en el que se desarrolle: familiar, escolar, laboral, entre otros.

La capacitación tiene como finalidad la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y, cuando está enfocada a la industria, su objetivo es contribuir a que el personal este debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones. En este sentido, la capacitación viene a ser la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (Grados, 2002).

A este respecto, Siliceo (2002) menciona que en el siglo XX el entrenamiento tuvo un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento conocido como *Método de los cuatro pasos*, que son: mostrar, decir, hacer y comprobar.

A partir de la Primera y Segunda Guerra Mundial, las técnicas de capacitación se desarrollaron para generar procesos masivos de entrenamiento, técnicas que por su extensa aplicación se han ajustado perfectamente a la industria y a otros campos educativos. No es sino hasta 1940 que realmente se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

A pesar de lo anterior, la capacitación en México fue considerada por mucho tiempo como un elemento secundario dentro de la industria, siendo hasta los años 80's que las empresas mexicanas públicas y privadas le dieron mayor importancia a la educación y al entrenamiento, desde entonces se han creado

diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden a satisfacer sus necesidades en estas áreas, independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

La tendencia actual abre un panorama más amplio al tema de la educación y al de la capacitación; por una parte debido a que los índices de escolaridad y especialización en el país son desafortunadamente muy bajos, obligando a las organizaciones a capacitar a su personal o al personal susceptible de ingresar y, por otro lado, debido a que muchas organizaciones se han percatado gradualmente de la trascendencia que tiene la capacitación dentro de sus empresas, por lo que día a día invierten más recursos en este rubro.

En este sentido, para poder determinar exactamente qué tipo de capacitación es requerida por una organización, se han utilizado diversas herramientas, que van desde una entrevista tradicional, la aplicación de cuestionarios y encuestas, hasta la evaluación global del desempeño, el análisis y descripción de puestos, o bien por las necesidades de capacitación manifiestas debido a la expansión de la empresa, a nuevas contrataciones, transferencias o promociones de personal, auditorías internas, entre otras tantas herramientas.

Es el análisis y la descripción de puestos la herramienta a la que pondremos especial énfasis, aún cuando cabe aclarar desde este momento que como cualquier otra herramienta, es una parte complementaria del proceso global de la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C) y el consiguiente proceso de formación, por lo que la utilización de esta técnica no excluye el uso de otras herramientas que en su momento mencionaremos, tales como el análisis funcional.

El análisis y la descripción de puestos han sido consideradas herramientas multifuncionales dentro de las organizaciones por sus diversas aplicaciones, la relativa facilidad de manejo, su bajo costo, entre otros beneficios, haciéndola ideal para su uso, especialmente en el departamento de Recursos Humanos.

El análisis de puestos es considerado como una técnica que estudia en detalle las organizaciones para las cuales se realiza el trabajo de reclutamiento, selección y capacitación de personal primordialmente, y tiene como finalidad

conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes requeridas para desempeñar de manera eficiente el puesto.

Requisito previo es conocer la realidad misma de lo que va a ser analizado: el puesto. Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa, formando grupos con una unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto (Reyes, 2002). En este sentido, Jaime Grados (2001) define el puesto como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal” (p. 197), entendiendo a la *unidad de trabajo específica* como la diferencia que existe de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone; en tanto que la *impersonalidad del puesto*, refiere al hecho de que un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez.

Es esta impersonalidad del puesto la que facilita que la capacitación sea un proceso que se pueda planear, visualizar o desarrollar de modo general, a partir de la experiencia que se ha tenido con grupos de trabajo anteriores, o bien al detectar oportunidades de mejora, desarrollando nuevas técnicas y herramientas de capacitación, así como por el surgimiento de nuevas perspectivas de desarrollo. Sin embargo, no es excluyente el hecho de desarrollar una temática por primera vez con un grupo, sin que exista experiencia de capacitación previa. En este sentido, estaríamos denotando la gran importancia que conlleva la oportuna Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), sistemáticamente planeada y desarrollada, lo que permita instrumentar nuevas formas de intervención.

El tema de la Detección de Necesidades de Capacitación se presenta siempre como una tarea compleja, ya que de aquí se deben determinar cuáles son las necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras, tarea que para muchas empresas se dificulta; es decir, si no se cuentan con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para llevar a cabo dicha tarea, se estará desperdiciando tiempo, dinero y esfuerzo, con lo que se propicia

que el proceso de capacitación se siga considerando como un gasto y no como una inversión que retribuirá al progreso de las organizaciones. Es por ello que se deberá programar, aplicar y evaluar de una manera coordinada y sistematizada, de modo que permita determinar hacia dónde se dirigirá el proceso de formación en cada organización.

La visión general de las organizaciones, la detección oportuna de necesidades de formación o capacitación y el proceso mismo de capacitación, han dado un cambio radical a partir del enfoque de las competencias laborales, originado a partir de la necesidad de dar una nueva perspectiva a temas claves dentro de las empresas: producción, rotación, compensación, formación, desarrollo, etcétera, pero sobre todo a partir de la necesidad de relacionar el sistema educativo con el productivo, lo cual a corto y largo plazo determina el rumbo de una nación y particularmente de su gente.

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados. El problema visualizado por estos países no era solamente de tipo cuantitativo, era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos actuales. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación. Desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Es por ello que, de acuerdo a Leonard Mertens (1996), la formación basada en competencias laborales se presenta como un referente a tener en cuenta para alcanzar dichos propósitos, porque:

- Centra su enfoque en la demanda;
- Desarrolla los conceptos de formación y capacitación como procesos continuos;
- Posibilita una mejor coordinación institucional entre centros de trabajo y oferta de capacitación y formación;
- Provee al mercado de información veraz y oportuna;

- Favorece la aplicación de programas de formación y capacitación con la calidad, flexibilidad y pertinencia requeridas; y
- Permite alcanzar más rápido la adaptación y actualización del sistema de formación y capacitación a las necesidades del cambio tecnológico y productivo.

Por lo anteriormente mencionado, se puede entrever que el proceso de capacitación puede ser ampliamente explotado a partir del enfoque de competencias laborales; sin embargo, se han desarrollado distintos modelos de acuerdo a la realidad de cada país en donde se aplican, presentando cada uno distintas posturas acerca de la aplicación de los mismos dentro de las empresas. En la realidad mexicana estos modelos se presentan como de reciente o inexistente aplicación, lo cual conlleva a diversos puntos de vista, desde los que asumen que los mismos son la panacea dentro de las empresas, hasta aquellos que aseguran que este enfoque, como muchos otros que han sido aplicados a la industria, se irá tal como llegó.

La relevancia teórica y metodológica de los temas planteados hasta el momento se pueden entrever a primera vista: el enfoque de competencias laborales es de estancia tan corta en nuestro país y tan amplia la temática por discutir, que en ocasiones se pierde el enfoque real, o aplicable para el cual fue ideado, por lo cual el presente trabajo se orientará a una de las tantas aplicaciones que el enfoque de competencias laborales puede tener dentro de las empresas: la capacitación empresarial, desarrollada a partir del análisis y la descripción de puestos, enfoque que del mismo modo ha sido poco explorado, o por lo menos, poco utilizado en nuestra realidad mexicana.

Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo es presentar una propuesta metodológica para el diseño de programas de capacitación basados en el enfoque de competencias laborales, a partir del análisis y la descripción de puestos y del análisis funcional, con el fin de mostrar las aplicaciones e implicaciones que dicho enfoque puede tener en las empresas mexicanas.

A partir del objetivo planteado, en el trabajo se presentan cuatro capítulos generales: en el primer capítulo se muestran los principales antecedentes y modelos de capacitación, así como su relación con la Certificación ISO 9000; se expone el procedimiento general que implica la adecuada Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), para poder determinar y desarrollar los planes y programas de capacitación en la empresa, y por último, se plantea de modo general el papel que el psicólogo ha desarrollado y desarrolla dentro de las organizaciones, particularmente en el área de capacitación.

En el segundo capítulo se plantea el surgimiento y significado de las competencias laborales, así como los modelos y las normas técnicas de competencias laborales. Dicha introducción al tema permite comprender el enfoque de competencias laborales y el proceso de certificación, sus implicaciones en las industrias y las personas como tales. Posteriormente se detallan las diversas aplicaciones que el enfoque de competencias laborales pueden tener.

En el tercer capítulo se muestran los elementos que componen la herramienta del análisis y la descripción de puesto, la función y los beneficios de la misma, y se marcan las diferencias que existen entre el enfoque tradicional de dicha herramienta, y el enfoque basado en competencias laborales.

Y por último, en el cuarto capítulo se presenta una propuesta metodológica para el desarrollo de programas de capacitación, en la que se consideran como herramientas principales el análisis y descripción de puestos, la entrevista basada en competencias laborales, así como el análisis funcional.

La propuesta se presenta de manera puntual, de modo que cualquier profesional interesado en la materia pueda encontrar como referencia directa el material aquí expuesto. Así mismo, se muestran ejemplos de cómo dichas herramientas hacen en conjunto un complemento bondadoso a los procedimientos tradicionales usados en la gestión de los recursos humanos, y un excelente campo por explorar para el profesional de la psicología.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo ofrecer una propuesta para el desarrollo de programas de capacitación empresarial a partir del estudio de las diferentes herramientas empleadas tradicionalmente y que hasta la fecha han sido utilizadas con éxito por psicólogos y profesionistas relacionados con el área industrial, tal como ocurre con el análisis y descripción de puestos, la entrevista y el análisis funcional; sin embargo, se muestra que dichas herramientas han tenido que ser adaptadas a las diferentes necesidades y tendencias globales, tal como ha ocurrido con el enfoque de competencias laborales. La experiencia de diversas empresas que han adoptado el enfoque, muestra que la gestión de recursos humanos en las organizaciones, incluyendo los procesos de capacitación, puede beneficiarse en gran medida por su adopción, dado que explora los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo del personal y de la empresa misma, al integrar la educación escolarizada y la experiencia informal de los trabajadores con las necesidades empresariales.

# CAPITULO 1

## CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La capacitación en las organizaciones se ha presentado históricamente como el motor que facilita el desarrollo de habilidades y conocimientos indispensables para la adecuada ejecución de funciones y responsabilidades dentro de un puesto determinado; sin embargo, dicho proceso se ha ajustado a las necesidades de producción y calidad requeridos en un contexto globalizado, por lo que las empresas han tenido que atravesar por un proceso de adaptación a dicha realidad, adecuando sus procedimientos y herramientas, y dando mayor importancia a un elemento fundamental dentro de las mismas: sus recursos humanos.

Es por ello que los programas de capacitación han dado mayor peso al desarrollo de su personal, proponiendo herramientas que faciliten la interrelación de sus elementos, el claro conocimiento de su visión, cultura, políticas y procedimientos, lo cual se ha visto reflejado en una mayor competitividad y desarrollo de los países que toman como base este enfoque.

Por lo anterior, en el presente capítulo se presentará el enfoque histórico que ha tenido el proceso de capacitación y algunas de las herramientas, procedimientos y modalidades que se han desarrollado a la actualidad, considerando el papel que el psicólogo ha desempeñado dentro de este proceso.

### 1.1. ANTECEDENTES Y FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

#### 1.1.1. Antecedentes históricos de la capacitación

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezado con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de

palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora llamamos *entrenamiento*, considerando éste como “la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerir de posturas, progresos, ni creación de soluciones a situaciones problemáticas, a diferencia de la *capacitación*, la cual hace referencia a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear solución de problemas” (Steinmetz, 1994, p. 18).

Se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra, sin embargo, el proceso de *capacitación organizada*, lo podemos visualizar más claramente en el periodo de civilizaciones antiguas, como en Egipto y Babilonia, donde se comenzó a organizar grupos de capacitación para mantener una adecuada cantidad de artesanos. En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en la “*Collegia*”, con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios. Posteriormente, ya en el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico (Rodríguez, 1999).

La *revolución industrial* que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales: “el paso de la capacidad y la energía humanas del hombre a la máquina”, provocó profundas consecuencias para la administración. Se pudo observar que se alteró el método de capacitación existente; las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia; en ese sentido los

gremios empezaron a decaer, provocando además, un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones, donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores; se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las empresas medianas, conscientes de la necesidad e importancia de la capacitación, no lograron diseñar algún subsistema de capacitación, sino que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado. (Rodríguez, op. cit.)

Alfonso Siliceo (2002) menciona que: “Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como *Método de los cuatro pasos* que son: a) mostrar, b) decir, c) hacer y d) comprobar.” (p. 18).

Cabe indicar que las dos guerras mundiales sufridas en el siglo XX dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente a la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, en que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades (Rodríguez, op. cit.).

### 1.1.2. Conceptos de capacitación y adiestramiento

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a ambos términos, así como a otros asociados a los mismos. Desde el punto de vista de la terminología persiste una gran confusión; la extensión misma de los términos más frecuentemente empleados no se ha delimitado perfectamente, ya que de acuerdo al país, autor e inclusive rama de estudio se emplean términos como: entrenamiento, habilitación, perfeccionamiento, educación de perfeccionamiento profesional, actualización y enseñanza técnica, formación, etcétera, complica necesariamente las cosas. Sin embargo, dado que los términos capacitación y adiestramiento han sido aceptados en México bajo la *Ley Federal del Trabajo*, se tratará de definir dichos conceptos para su uso posterior.

*Capacitación*, de acuerdo a Rodríguez (1991) viene del adjetivo *capaz*, y éste, a su vez, del verbo latino *cápere* = dar cabida, y “es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (p. 2).

*Adiestramiento* (del adjetivo *diestro*, y éste, a su vez, de la palabra latina *dexter* = derecho) es “el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva “ (op. cit.).

Por su parte, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2004) plantea la cuestión bajo esta tesitura en su página de Internet:

*Capacitación*: acción destinada a desarrollar las aptitudes de los trabajadores, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

*Adiestramiento*: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Mendoza (1986) aclara que “la diferenciación más extendida actualmente está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador: se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo. Así, un mismo curso o evento será de capacitación o de adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador” (p. 29).

Siliceo (2002) complementa el concepto de capacitación empresarial u organizacional bajo la siguiente definición: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25); es bajo esta definición que en el presente trabajo trataremos el tema de la capacitación.

### **1.1.3. Marco legal de la capacitación en México**

Las leyes mexicanas consignan en nuestra Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, los derechos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, actualmente plasmados en diversos Artículos, principalmente en el 132 fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, donde se aclara que: “Son obligaciones del patrón: proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III Bis de este título”, refiriéndose dicho capítulo a los lineamientos en que se regirá las relaciones trabajador–patrón en materia de capacitación, indicando en el artículo 153 apartado A que: “ Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social” (Trueba, et. al., 2001, p. 94). En los apartados posteriores de dicho Artículo, se definen los tiempos y forma en que dicha capacitación o adiestramiento deberá ser proporcionada a los trabajadores, por lo que sin excepción de tamaño, tipo o giro de las empresas, deberán regirse bajo dichos

lineamientos, lo cual de algún modo asegura los términos básicos en que los trabajadores serán capacitados.

Por otra parte, el autor menciona en la tercera parte de la *Ley Federal del Trabajo* referente a la *Jurisprudencia y Ejecutorias en Materia de Trabajo*, que: “ el derecho de los trabajadores a la capacitación o adiestramiento, elevado a rango constitucional, se inspira en principios de interés social, y por su trascendencia para elevar el nivel de vida del trabajador y la productividad de un centro de trabajo, está tutelado por la ley. La omisión del cumplimiento oportuno de obligaciones en materia de capacitación o adiestramiento por parte del patrón o el trabajador a recibirlo, da lugar a la procedencia de la imposición de las sanciones al empleador establecidas por la Ley Federal del Trabajo, así como a que el trabajador inicialmente, pueda ejercer acciones que deriven de tal obligación, conforme a la Ley o a lo convenido contractualmente, pero no se constituye indefectiblemente y de inmediato en causal de rescisiones de la relación laboral, ya que esa situación no se encuentra expresamente previa en ninguna de las fracciones de los artículos 47 y 51 de la Ley Federal del Trabajo...” (op. cit. p. 786).

Por lo anterior se puede entender que la capacitación y el adiestramiento en México, llevan consigo tanto derechos como obligaciones para el trabajador y el patrón, por lo que dichos procesos se observan como básicos para el desarrollo de las empresas mexicanas, así como de sus componentes más importantes: sus recursos humanos.

#### **1.1.4. Función de la capacitación**

En términos generales, la definición planteada con antelación, propone una parte de los objetivos de la capacitación dentro de las empresas: el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes dentro de la organización; sin embargo, cabe ampliar dicha concepción en términos más concretos y aplicables en las empresas.

De acuerdo a Chiavenato (2000), los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Por su parte, Siliceo (2002) menciona que: “el objetivo de un centro de educación en la empresa -capacitación interna- se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores... (por lo tanto) el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total, a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral... las implicaciones derivadas de la capacitación tienen un carácter eminentemente cualitativo” (p. 27).

Más adelante, el autor concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, los cuales se resumen de la siguiente manera:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
3. Elevar la calidad del desempeño
4. Resolver problemas

5. Habilitar para una promoción
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
7. Actualizar conocimientos y habilidades, y
8. Preparación integral para la jubilación

De acuerdo a lo anterior, se puede tener claridad acerca de la importancia que se deriva del proceso de capacitación; sin embargo, la función educativa en las empresas mexicanas se ha visto menguada, debido a que en muchos casos se considera la capacitación como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero, por lo que dichos objetivos se desvirtúan, perdiendo su orientación técnica, social y formativa.

## **1.2. TIPOS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo al objetivo, visión y misión que se pretenda desarrollar en las empresas, éstas pueden desarrollar o solicitar uno o varios tipos de capacitación; sin embargo, siguiendo el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de capacitación es la *clase*. A este respecto Rodríguez (1999) menciona que “las organizaciones grandes tienen la manera de organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares. Cuando la administración superior considera la clase de suficiente importancia, permite a los empleados tomarla en horas de trabajo” (p. 49).

Por su parte, Calderón Córdova (cit. en Rodríguez, 1999) menciona que la capacitación se ha dividido en tres áreas: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo, y desarrollo, proponiendo las siguientes subdivisiones:

1. *Capacitación para el trabajo*. Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización o empresa.
  - a. *Capacitación de preingreso*. Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollar

sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

- b. *Inducción*. Consiste en un conjunto de actividades, que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y las políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- c. *Capacitación promocional*. Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador, la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. *Capacitación en el trabajo*. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal, en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- a. *Adiestramiento*. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia y productividad en su puesto de trabajo.
- b. *Capacitación específica y humana*. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes en función de objetivos definidos.

3. *Desarrollo*. Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación.

- a. *Educación formal para adultos*. Son las acciones llevadas al cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- b. *Integración de la personalidad*. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes de personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.
- c. *Actividades recreativas y culturales*. Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores, en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el

grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

Conviene aclarar que los procesos anteriormente listados, son un engranaje complejo del cual los responsables inmediatos son los directivos de la empresa, ya que a partir de la adecuada administración de dichos recursos se podrán definir los métodos a emplear para la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.

A este respecto, Shultz (1991, p. 176) menciona que algunos de los métodos empleados actualmente para la capacitación, pueden ser:

1. *La instrucción programada.* En esencia, se ofrece información pormenorizada (programada) y deben proporcionarse respuestas frecuentes y precisas. Los contenidos arrancan de un nivel muy elemental y poco a poco adquieren mayor complejidad. Las etapas de dificultad creciente son deliberadamente graduales, de modo que se puede avanzar con relativa facilidad.
2. *La instrucción por computadora.* Este método representa una innovación revolucionaria y es consecuencia lógica de la instrucción programada. En la actualidad se usa en el ejército, en el gobierno y en las empresas de negocios, habiéndose conseguido gran éxito con ella. La computadora, en que se almacena un programa completo de enseñanza, se convierte en el maestro e interactúa con cada alumno de modo personal. Las respuestas y avances de éste son registradas y analizadas de manera inmediata, por lo que facilita la evaluación y permite la continuación o reforzamiento del aprendizaje.
3. *Método del estudio de casos.* Este sistema se incorpora en los programas de capacitación de ejecutivos. Consiste en presentar un problema complejo, de los que cualquier ejecutivo puede encontrar en sus actividades regulares; se plantea a los aprendices antes de iniciar la reunión general. Cuando se reúnen en grupo, cada uno se prepara para ofrecer y discutir una presentación y la solución del problema. Los estudios de casos rara vez tienen una sola solución correcta; al contrario, admite varias respuestas. El objetivo principal de dicho

método es el de enseñar las estrategias de solución de problemas y toma de decisiones en grupo, la capacidad de analizar y criticar las propias interpretaciones y principios, la capacidad de aceptar otras opiniones, etcétera

4. *Cursos en Universidades e Institutos especializados.* Dichos espacios ofrecen programas en humanidades destinados a ejecutivos, su finalidad es perfeccionar los conocimientos gerenciales y ampliar su visión del mundo. Por otro lado, se pretende proporcionar conocimientos especializados de una determinada área con el fin de aplicar herramientas innovadoras en el campo de trabajo real, lo cual permite visualizar resultados a corto y mediano plazo.

Cabe aclarar que existen infinidad de métodos y técnicas para facilitar los procesos de capacitación, sin embargo, se observa que los mismos han ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de cada país y de cada empresa en particular, haciendo uso de herramientas y técnicas reales en las empresas; la tendencia actual es generar procesos de aprendizaje más interactivos, permitiendo la flexibilidad y bidireccionalidad de los procesos de aprendizaje (profesor-alumno-profesor), y disminuyendo el tradicional *aprendizaje en aulas*, o de manera unidireccional (profesor-alumno).

### **1.3. CAPACITACIÓN E ISO 9000**

La Internacional Standard Organization (ISO por sus siglas en inglés), es una organización internacional no gubernamental de carácter técnico que tiene como objetivo elaborar normas internacionales con el propósito de mejorar la calidad, la productividad, la comunicación y el comercio; además, busca *certificar* la calidad que ofrece cada proveedor (empresa).

Específicamente, ISO 9000 son una serie de estándares internacionales para sistemas de calidad que especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión, con el propósito de asegurar que los proveedores proporcionen productos y servicios que satisfagan los requerimientos especificados. Estos requerimientos especificados pueden ser requerimientos específicos del cliente, que los proveedores se comprometen a

proporcionar en ciertos productos y servicios, o pueden ser requerimientos de un mercado concreto determinados por el proveedor. (C.I.D.I., 2002)

Erróneamente se piensa que ISO 9000 busca incrementar atributos al producto y por lo tanto encarecer el producto y el proceso; cabe aclarar que los productos NO pueden cumplir los estándares ISO 9000, ya que no es un estándar dirigido a los productos, no contiene ningún requerimiento con el cual un producto o servicio tenga que cumplir. En los estándares ISO 9000 no existe ningún criterio de aceptación de producto, por lo que no puede inspeccionar un producto en función del estándar. Sin embargo, puede comprobar si un producto en concreto tiene un cierto registro, una identidad trazable en los planos o manuales correspondientes, sus condiciones de inspección, etcétera, pero cualquier *no conformidad* es con el sistema de calidad, no con el producto, por lo que se observa que ISO 9000 no exige más calidad de la que se está produciendo; lo que se pide es mantener la calidad en forma constante y que tenga las herramientas para lograrlo, es decir, busca la homogeneidad en lo que se vende, por lo que se promueve y certifica la consistencia y uniformidad en la producción y servicios, lo que genera confiabilidad y credibilidad de los fabricantes hacia los clientes.

(op. cit. p. 37)

Como se puede observar entonces, la *calidad* es la pieza fundamental de la certificación ISO 9000, la cual podemos entender desde diversos significados: un grado de excelencia, la conformidad con los requerimientos, la totalidad de funciones del producto o servicio que satisfacen las necesidades especificadas, la aptitud para el uso, la ausencia de defectos, imperfecciones o contaminación y la satisfacción del cliente; sin embargo, en el contexto de ISO 9000 su significado es el relativo a la totalidad de funciones del producto por lo que la definición “aptitud para el uso” puede ser considerada como la más cercana, la más breve, además de que se recuerda más fácilmente y puede usarse cuando se toman decisiones sobre calidad.

Actualmente la familia ISO 9000, se compone del siguiente modo:

- ISO 9001: certifica el diseño, producción, instalación y servicio

- ISO 9002: certifica la producción, instalación y servicio
- ISO 9003: certifica la inspección y pruebas finales
- ISO 9004: certifica la administración y la calidad de las empresas (sus lineamientos)

En este sentido, es cada empresa la que decide solicitar una o diversas certificaciones de acuerdo a la visión y necesidades que quiera cubrir. Dicho proceso es solicitado a organismos certificadores dedicados a emitir certificados ISO 9000 a las empresas que así lo requieran. Éstas son asociaciones gubernamentales o privadas que deben tener un permiso de funcionamiento, existiendo en México dos organismos de este tipo que están reconocidos a nivel internacional: Calidad Mexicana Certificada A.C. (CALMECAC) y el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

A partir de la aceptación en México de los sistemas de calidad, se ha podido observar que la certificación ISO 9000 se está volviendo prácticamente obligatoria para las empresas, debido a la presión que están ejerciendo las empresas ya certificadas o en proceso de certificación, requiriendo a su vez que sus proveedores les entreguen insumos de calidad asegurada que permita alcanzar, entre otras cosas, los beneficios de la certificación ISO 9000, a saber:

- Permitir negociaciones mas claras entre el cliente y el proveedor sobre lo que desea
- Incrementar las ventas de las empresas quitándole mercado a las no certificadas
- Aumentar la confianza hacia el producto o servicio
- Evitar auditorias por parte de clientes potenciales
- Facilitar ventas al extranjero
- Convertirse en una herramienta indispensable para la obtención de la Norma Oficial Mexicana (NOM) y en algunos casos siendo el sustituto de la misma
- Ofrecer evidencias de calidad en conflictos jurídicos
- Cambiar la actitud por parte de los trabajadores hacia la calidad, y

- Facilitar la medición de la productividad por proceso y el establecimiento de bonos de productividad.

Sin embargo, dicha certificación ha propiciado también dificultades en pequeñas y medianas empresas (PyMes), ya que las mismas difícilmente pueden costear una certificación de este tipo. Además, en muchos casos la certificación ISO ha propiciado que muchas empresas certificadas vendan la idea de que son los productos de las mismas los que han sido certificados y no los procesos como tal, con lo cual se llega a justificar el incremento en los precios de dichos productos.

Seguramente el lector se preguntará entonces: ¿qué tiene que ver la certificación ISO 9000 con la capacitación empresarial? Sin afán de profundizar en el tema, podemos vislumbrar un panorama donde el desarrollo de sistemas de calidad asegurada tienen que estar totalmente ligados a la capacitación que se proporcione a los recursos humanos de las empresas, ya que son éstos los que finalmente determinan la posibilidad de certificar o no a una empresa. Por otra parte, la certificación ISO 9000 de una empresa comprende varios aspectos en el que la capacitación juega un papel fundamental, los cuales se pueden resumir en el siguiente *Cuestionario de autodiagnóstico para implementar el Sistema de Calidad ISO 9000*, citado por Proindustria (2003) y dirigido a las empresas que están considerando la posibilidad de certificarse:

- ¿La misión, visión y políticas de calidad son comprendidas por todo el personal?
- ¿Los empleados conocen las instrucciones de trabajo y/o los procedimientos de su área?
- ¿Las técnicas de control estadístico son conocidas, comprendidas y manejadas por los responsables de la producción?
- ¿La capacitación que recibe el personal de la empresa está de acuerdo a las necesidades de la misma?
- ¿La capacitación cumple con los planes y programas para todo el personal de la empresa?

- ¿Cuenta con gente capacitada para manejar un sistema de calidad?
- ¿Los registros de capacitación por empleado son controlados?
- ¿Los empleados saben dónde están los registros de capacitación y cuál es el plan anual de la misma?
- ¿La evaluación de capacitación que reciben los empleados es correcta?
- ¿Los programas de inducción al puesto son aplicados efectivamente?

Se puede observar que la capacitación es parte fundamental de la implantación y mantenimiento de un sistema de certificación ISO 9000 en las empresas, ya que determina los lineamientos exactos que habrán de seguirse para el desarrollo de sistemas de calidad certificados; sin embargo, la adopción o no de dichos sistemas tendría que ser definida de acuerdo a las necesidades de cada empresa, y a partir de ello, desarrollar planes y programas de capacitación acordes con dicha metodología.

#### **1.4. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Dentro del proceso lógico de la capacitación se pueden considerar diversas etapas, que determinarán un adecuado seguimiento al proceso educativo; de acuerdo a Siliceo (2002), dichas etapas se resumen de la siguiente manera:

- El análisis situacional de la empresa
- La detección de necesidades de capacitación (D.N.C.)
- El desarrollo de los planes y programas de capacitación
- Elección de la modalidad para impartir los eventos
- Realización del evento de capacitación
- Evaluación y seguimiento del proceso.

Estas etapas forman la columna vertebral de lo que será la capacitación, ya que a partir de la adecuada aplicación de las mismas se podrá hablar del éxito o fracaso del proceso capacitador.

Con el fin de dar una idea más concreta de dichas etapas, éstas se estudian a continuación.

#### **1.4.1. Análisis situacional de la empresa**

En esta etapa se trata de obtener la mayor cantidad de información posible relacionada con la misión, visión, filosofía y políticas de la empresa; se trata de determinar o poner en claro los objetivos y metas laborales, así como la estructura organizacional, lo cual se logra a través del análisis conjunto con los principales dirigentes de la empresa, o incluso, a través de manuales existentes, todo con el fin de tener una idea exacta del camino que está siguiendo la empresa y hacia dónde quiere continuar.

Posterior a estos procesos se tiene que realizar un diagnóstico de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos disponibles, con el fin de detectar la disponibilidad y la carencia de los mismos, y poder realizar los ajustes necesarios en la planeación del proceso de capacitación.

Por último, se hace un análisis de los principales indicadores de productividad, lo cual puede reflejar la realidad inmediata y mediata de la empresa; dichos indicadores pueden ser: el número de accidentes ocurridos en cierto periodo de tiempo, las ventas de la empresa en pesos y porcentajes de incremento o decremento, las utilidades generadas, el número de clientes captados, el principal público a quien se dirige la estrategia de venta, etcétera; dicha información puede resultar en ocasiones de difícil acceso o manejo, sin embargo, se debe conseguir y tratar de analizar la mayor parte de la misma, ya que en la misma se refleja el comportamiento pasado y se puede determinar cuáles son los objetivos y metas por alcanzar en términos concretos y realistas.

#### **1.4.2. Detección de necesidades de capacitación (D.N.C.)**

De acuerdo a Siliceo (2002), estamos frente a uno de los temas de mayor dificultad. Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

El autor aclara que “desde el punto de vista lógico, es este tema la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso, taller, diplomado, etcétera. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación”. (op. cit., p. 90)

La D. N. C. puede entenderse entonces como la parte medular de cualquier programa de capacitación, lo que proporcionará los lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar. Es además importante que, antes de diseñar cualquier programa, conozcamos las necesidades existentes, lo que nos redituará beneficios como: conocer los antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, nos permitirá incrementar la productividad, ya que puede influir en la reducción del tiempo y el costo y en un aumento en la calidad del trabajo; asimismo, nos ayudará a obtener un desarrollo óptimo en los recursos humanos, al permitirnos definir y resolver las necesidades de cada miembro, en cuanto a la capacitación y el desarrollo (Rodríguez, 1999) .

En este sentido, las necesidades de capacitación son principalmente:

- el vínculo entre los objetivos de la empresa y la capacitación
- el punto de partida para planear el desarrollo del personal
- la base de los planes y programas de capacitación, y
- el reflejo de los intereses y expectativas de los trabajadores.

En lo referente a la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo, Siliceo (2002) menciona las siguientes fuentes de información:

- a. El análisis, descripción y valuación de los puestos.
- b. La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.

- c. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d. Promociones y ascensos del personal.
- e. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f. Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- g. Niveles de seguridad e higiene industrial.
- h. Quejas de clientes internos y externos.
- i. Peticiones expresas respecto de la capacitación planteadas individual y grupalmente.
- j. Evaluación de cursos y seminarios.
- k. Expansión y crecimiento de la organización.
- l. Inspecciones y auditorias.
- m. Reconocimientos oficiales.

A partir del uso de dichas herramientas se confrontan los resultados de la D.N.C., bajo el siguiente esquema:

- Situación ideal vs. situación real
- Análisis comparativo
- Estrategias a seguir
- Informe

En el análisis de la situación ideal, se debe determinar la situación adecuada y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo, así como la eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes por alcanzar idealmente. En contraste, dentro de la situación real se trata de identificar lo que es y se hace en el puesto de trabajo, determinando el desempeño real del trabajador contra el perfil de puesto. En este sentido se trata de realizar un análisis comparativo, confrontando la información antes mencionada, y detectando áreas de oportunidad; se concentra la información por cada trabajador y se agrupan las necesidades de los trabajadores clasificados por puesto.

Para determinar las estrategias a seguir se deben jerarquizar las necesidades identificadas, definiendo a su vez los contenidos y modalidad de la capacitación (curso, taller, etcétera), así como a los responsables de dicha capacitación.

Por último, dentro del informe que habrá de realizarse se tiene que describir la situación investigada y la forma en que se realizó, señalando las necesidades detectadas, las acciones de capacitación seguidas (contenidos, modalidad, etcétera), los principales resultados obtenidos (necesidades detectadas), así como el anteproyecto (estrategias empleadas).

A partir del análisis de datos de la D.N.C., se puede determinar la necesidad o no de llevar a cabo un proceso de capacitación, ya que incluso, una adecuada D.N.C. puede mostrar que la problemática que se quiere atacar, no sería solucionada a partir de la capacitación. En caso contrario, la D.N.C. arrojará información valiosa y concreta, siendo las principales interrogantes resueltas:

- ¿En qué capacitar? (conocimientos, habilidades, actitudes)
- ¿A quién capacitar?
- ¿Sobre qué capacitar? (Ej.: manejo de computadora, motivación, etcétera)
- ¿Cuándo capacitar?

Como se puede observar, la D.N.C. es una de las principales herramientas para la adecuada detección y programación del proceso de capacitación, y a partir de la aplicación de la misma, se podrán desarrollar entonces los consecuentes planes y programas de capacitación.

#### **1.4.3. Planes y programas de capacitación**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S), establece lineamientos específicos en materia de capacitación laboral en México, específicamente en materia de elaboración y presentación de planes y programas de capacitación, por lo que dada la trascendencia en la temática del presente trabajo, se presenta un extracto de dichos lineamientos presentados en el Diario Oficial de la Federación (1997):

- Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.
- Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:
  - A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.
  - B. Podrán formularse en tres modalidades:
    - I. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
    - II. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
    - III. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.
- Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.
- Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:
  - I. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.
  - II. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;
  - III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes

capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;

IV. La Secretaría podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;

V. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2, según el modelo anexo, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas en las que no rija contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, los planes y programas asentados en la referida solicitud se considerarán aprobados. Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y el procedimiento de selección utilizado para capacitar a los trabajadores.

En este sentido, el denominado *Formato DC-2 Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento* (Anexo 1) requerido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para uso en todo el territorio nacional, contiene principalmente la siguiente información:

- Datos generales de la empresa
- Objetivos del plan de capacitación
- Modalidad de la capacitación
- Periodo de vigencia del plan, y
- Establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación y adiestramiento

En este sentido, y con el fin de distinguir entre el plan y los programas de capacitación, podemos decir que el plan de capacitación se refiere a la *organización* general que se tendrá acerca de los programas de capacitación y que se registrarán por escrito ante la S.T.P.S., *para su consecución en los tiempos acordados.*

Por su parte, los programas de capacitación representan el conjunto de acciones concretas para orientar la capacitación en los lugares de trabajo y contienen básicamente los siguientes elementos:

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conducta a modificar en los trabajadores
- Contenido temático del evento
- Técnicas grupales e instruccionales
- Recursos didácticos
- Duración total en horas para cada evento
- Recursos financieros y materiales requeridos, e
- Instructor responsable y/o institución capacitadora

#### **1.4.4. Modalidad para impartir la capacitación**

Existen diversas modalidades en las que la capacitación puede ser impartida, sin embargo, la elección de cualquiera dependerá principalmente de los objetivos, tiempos y necesidades internas de la empresa y del área que se encuentre en proceso de capacitación.

De acuerdo con Proindustria (2003) la modalidad a impartir puede ser elegida a partir de las características del proceso mismo de capacitación siendo las principales tendencias las siguientes:

- **CURSO**
  - Evento formal
  - Facilita el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes
  - Combina teoría y práctica
  - Su duración es de mínimo 20 horas
- **TALLER**
  - Evento netamente práctico
  - Facilita el desarrollo de habilidades y actitudes
  - Se aplican conocimientos teóricos inmediatos
  - Es de corta duración, en promedio 12 horas
- **SEMINARIO**
  - Evento para la investigación o estudio de temas específicos
  - Los participantes fungen como investigadores
  - Se forman grupos de discusión y análisis
  - Duración de 2 a 4 horas diarias
- **CONFERENCIA**
  - Proporciona información y/o datos actualizados de un tópico en particular
  - Se requieren expertos en la temática
  - La duración es variable
- **DIPLOMADO**
  - Se divide en módulos de especialidades
  - Se requiere de instructores especializados en cada modulo a impartir
  - Duración promedio 360 horas
  - Se dirige a un público específico, que requiere cubrir ciertos requisitos (escolaridad, especialidad, etcétera)

Como se puede observar la modalidad a impartir tiene diversas perspectivas y la elección de cada una de ellas dependerá precisamente de las

necesidades de la empresa y los participantes; la presente información es una herramienta para facilitar la elección de la misma.

#### **1.4.5. Evaluación y seguimiento**

Una vez llevado a cabo el proceso mismo de capacitación, será necesario realizar la evaluación y el seguimiento de dicha capacitación, en la cual vamos a obtener información para analizar el cumplimiento de objetivos, y con ello poder tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Chiavenato (2001) considera que dentro de la evaluación y el seguimiento de la capacitación, se deben considerar dos aspectos principales:

1. Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, el autor menciona que es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas fueron efectivas. Dicha evaluación de resultados es propuesta en tres niveles:

1. *En el nivel organizacional.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - Aumento de la eficacia organizacional
  - Mejoramiento de la imagen de la empresa
  - Mejoramiento del clima organizacional
  - Mejores relaciones entre empresa y empleados
  - Facilidad en los cambios y en la innovación
  - Aumento de la eficiencia, etcétera.
2. *En el nivel de los recursos humanos.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - Reducción de la rotación de personal

- Disminución del ausentismo
  - Aumento de la eficiencia individual de los empleados
  - Aumento de las habilidades de las personas
  - Elevación del conocimientos de las personas
  - Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etcétera.
3. *En el nivel de las tareas y operaciones.* En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:
- Aumento de la productividad
  - Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
  - Reducción del ciclo de la producción
  - Mejoramiento de la atención al cliente
  - Reducción del índice de accidentes
  - Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

Las herramientas empleadas para realizar dicha evaluación y seguimiento del proceso de capacitación, suelen ser las mismas que el psicólogo emplea para otros procesos: entrevistas, encuestas, cuestionarios de salida y *post-capacitación*, etcétera los cuales serán aplicados a los diferentes participantes directos e indirectos del proceso de capacitación.

### **1.5. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO**

La denominada Psicología industrial u organizacional tiene como base algunos principios de la administración, y específicamente de los cambios sociales relativos a los sistemas de producción. A pesar de que ha recibido distintos nombres: Psicología industrial, Psicología organizacional, Psicología del trabajo, Psicología de los recursos humanos, Psicología laboral, etcétera, se trata de un campo de trabajo surgido propiamente del encargo de un sector de la sociedad (Rodríguez y Díaz, 2000).

Ahora bien, a la psicología industrial se le ha definido, por lo general, como la aplicación de los principios y métodos de la psicología al campo del trabajo, y se ha coincidido en que la finalidad en este campo es la de atender a las demandas sociales existentes en el contexto de la industria, teniendo como base o fundamento los principios desarrollados por la ciencia (op. cit. p. 76).

Rodríguez (2002) presenta distintas funciones donde se puede dar la inserción profesional del psicólogo de acuerdo a los objetivos dentro de las empresas:

- *Detección*: Detección de criterios de efectividad, de competencias laborales diversas, estilos interactivos, correspondencias entre prácticas valorativas entre directivos, etcétera.
- *Planeación y prevención*: *Entrenamiento en competencias laborales, diseño de ambientes laborales, etcétera*
- *Desarrollo*: Entrenamiento a directivos y no directivos en competencias y habilidades específicas.
- *Investigación*: Investigación de variables relacionadas a las distintas competencias laborales y su nivel de aptitud. Contextos laborales y su influencia en el comportamiento individual, etcétera
- *Intervención*: Factores disposicionales y su influencia en la conducta de trabajo, explicación en la conducta de trabajo, explicación de modos de interacción y la regulación de prácticas valorativas no directivas, etcétera

De lo anterior, se pueden entrever actividades específicas en las que se involucra el psicólogo, no sólo en la *tradicional* área de reclutamiento y selección de personal, sino también en la planeación, organización y control de diferentes procesos del comportamiento y desarrollo de los individuos en las organizaciones, como puede ser la administración de sueldos y salarios, desarrollo y plan de carrera, y por supuesto, capacitación de personal.

Es este último tema el de especial interés en el presente trabajo, debido a que es un campo en el que el psicólogo se vincula directamente, debido a la atención especial que se debe poner al análisis de los métodos para impartir

información y enseñar los conocimientos al nuevo personal y al personal que se encuentra ya dentro de la empresa, así como al diagnóstico, planeación, implantación y evaluación de la capacitación.

Schultz (1991) menciona que “a partir del siglo XIX, se han realizado abundantes investigaciones sobre el aprendizaje humano, sin embargo, no siempre ha sido tarea fácil ni afortunada la aplicación de esos conocimientos al mundo del trabajo, pues aquí intervienen de manera importantísima las cuestiones del dinero y del apoyo gerencial. En aquellos casos en que los principios del aprendizaje se han utilizado con el respaldo de la gerencia y/o de los altos directivos, las empresas han conseguido excelentes frutos de su inversión de tiempo y dinero. Además, se ha observado que la capacitación puede mejorar la satisfacción en el trabajo y la moral del personal, reducir el índice de accidentes y aminorar la rotación de personal, factores que elevan la eficiencia de las empresas” (p. 176).

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país. Para esto se requiere lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal, que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo a la superación sistemática de la organización; sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la *modernización* (Siliceo, 2002)

Justamente en el desarrollo de dichos procesos y estrategias educativas es donde el psicólogo tiene su principal campo de acción, ayudando a la generación de los conocimientos, habilidades y actitudes que las empresas y sus recursos humanos requieren.

Por lo anterior, resulta importante que la administración de recursos humanos, llámese reclutamiento y selección, capacitación, plan de carrera, sueldo y salarios, etcétera, debe ser entendida como un proceso integral en el que cada parte de dicho sistema es una parte complementaria y totalmente vinculada una con otra, lo que nos lleva a entender la capacitación como una pieza importante dentro de las actividades que desarrolla el psicólogo, cumpliendo una tarea sumamente importante dentro de las empresas de México y el mundo.

## **CAPITULO 2**

### **COMPETENCIAS LABORALES**

En la actualidad, casi cualquier país del mundo comparte características, que aún en el siglo XX se podían considerar como impensables: nos encontramos insertos en un contexto determinado por variables que se presentan en forma constante, tales como la globalización, la innovación tecnológica y en consecuencia los cambios permanentes en la organización social de la producción y el trabajo.

La competitividad, la productividad, la calidad de los procesos y productos son los nuevos imperativos que promueven el actual crecimiento económico productivo y que están llevando a nuestras empresas y trabajadores a tener que lograr el desarrollo de otras capacidades, como la innovación y la adecuación, para poder enfrentar los retos que impone esta nueva realidad.

Ante esta realidad, la calificación de los recursos humanos cobra una importancia fundamental y se transforma en una ventaja competitiva para el país, lo cual lleva a considerar que el aprendizaje debe ser asumido como un proceso permanente que le permita a nuestras empresas y a nuestros trabajadores potenciar sus capacidades de innovación y de adecuación.

En este sentido, el enfoque de competencia laboral ha tomado un importante auge dentro de las empresas, debido a que esta herramienta permite a los trabajadores y a la empresa misma, el desarrollo de habilidades y conocimientos perfectamente identificables y medibles. Esto permite estandarizar procesos de producción y calidad, sin dejar de lado el desarrollo de los recursos más importantes de una empresa: su gente.

Es por esto que en el presente capítulo se presentará el modo en que este enfoque facilita procesos de desarrollo organizacional, tales como la capacitación de personal, tema del presente trabajo, partiendo de los orígenes de dicho enfoque y mostrando el enfoque adoptado en nuestro país.

## **2.1 SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

Según la analista Katherine Adams, los orígenes de la educación y la capacitación basada en competencias en los Estados Unidos se dan en los años veinte del siglo XX, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó hacia finales de los sesenta y principios de los setenta. En su momento uno de los pioneros fue el profesor en psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, que argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo, ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo. Postuló que era preciso buscar otras variables –competencias– que pudieran predecir cierto grado de éxito con mayor exactitud (Mertens, 1996).

Es a partir de esa década cuando se comienza la exploración dentro del campo de las competencias, siendo representativos los estudios enfocados a la identificación de atributos en empresarios exitosos, en los cuales se denota la importancia de identificar el comportamiento mostrado ante situaciones específicas dentro de su contexto laboral, metodología que en la actualidad sigue siendo recurrente para la identificación de competencias clave.

Debemos aclarar que las competencias, en su perspectiva netamente laboral, surgen a partir de la necesidad de adaptar la formación profesional al mercado laboral y al sistema de empleo, asegurando la movilidad y transparencia en mercados globalizados. Sin embargo, de acuerdo al país o perspectiva teórica donde se han implementado las competencias laborales, la definición, aplicación y certificación han tenido distintos enfoques, por lo que comenzaremos por presentar algunas definiciones.

## **2.2 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS LABORALES?**

En España se han definido las *competencias profesionales* como “el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber. El concepto de competencia engloba no sólo

las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etcétera, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación” (ONIG, 2002, p. 10).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto *competencia profesional* como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (op. cit.). En este caso los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (cit. en Alles, 1999) definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es decir, que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Los mismos autores introducen el “Modelo del iceberg” donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles (op. cit.).

En México, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ha definido las competencias laborales 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. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse” (CONOCER, 2004, p. 4). La presente definición es la que tomaremos como base para el presente trabajo, debido a su aceptación oficial en México y por considerar que reúne los puntos básicos de las diferentes perspectivas presentadas.

El CONOCER es nombrado oficialmente para normalizar y certificar las competencias laborales en México, por lo que cualquier organismo, institución o persona, tiene que dirigirse al mismo para llevar a cabo cualquier trámite formal, tal como la certificación laboral, tema que abordaremos más adelante.

El enfoque de Competencia Laboral en México se clasifica en tres tipos de competencias:

1. Básicas: son capacidades generales como leer, escribir, sumar, entre otras que se requieren para desarrollar casi cualquier función productiva.
2. Genéricas: Son funciones comunes a varias personas y áreas tales como la atención a clientes, ventas, manejo de datos, etcétera
3. Específicas: Son capacidades especiales que se requieren para desarrollar algunas funciones por ejemplo, preparar un programa de capacitación.

Dicha clasificación es la base para desarrollar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que fundamentarán la instauración integral de un modelo de competencias en las empresas, tema que profundizaremos más adelante.

## **2.3 MODELOS INSTITUCIONALES Y TEÓRICOS DE COMPETENCIA LABORAL**

### **2.3.1. Modelos Institucionales de Competencia Laboral**

El surgimiento de la competencia no sólo tiene origen en los cambios técnicos y organizativos de las empresas, sino también en la falta de capacidad de adecuación del sistema educativo a estas necesidades cambiantes del aparato productivo y de la sociedad. Es pertinente señalar que en aquellos países industrializados donde la falta de articulación entre el sistema educativo y el aparato productivo fue más evidente (Reino Unido, Estados Unidos, Canadá), el movimiento de la competencia empezó a tomar fuerza primero, aunque la respuesta no fue idéntica en cuanto al modelo introducido (Mertens, 1996, p. 99).

De los modelos institucionales que se están aplicando a nivel mundial, destacan tres variantes, con algunas características diferenciadas:

1. El modelo impulsado por la política gubernamental,
2. Aquel donde la institucionalidad es básicamente la fuerza del mercado, y
3. El modelo donde son protagónicas las organizaciones de actores sociales de la producción.

Entre los países donde el gobierno ha impulsado el sistema de competencias laborales están el Reino Unido, Australia y México. En ellos se parte de un Consejo Nacional que debe dar coherencia al sistema y coordinar todos los esfuerzos en la materia. Si bien en el Consejo están representados los empleadores y trabajadores, el impulso se debe a las instancias de gobierno (Mertens, 1991, p. 101).

En el caso de México, el movimiento de competencias laborales se inició con la instalación en 1995, a nivel nacional de un Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de carácter tripartito, y que empezó a operar en forma a partir de 1996. La iniciativa fue del gobierno y se propuso hacer participar a los actores, entre otros mecanismos, aplicando estímulos a la demanda, con el propósito de apoyar la conformación y desarrollo de una capacitación basada en normas de competencia y su certificación, y condicionando de esa manera el apoyo que se va a ofrecer (op. cit. p. 102).

Los ejes centrales en que se basan las actividades de este Consejo, así como las demás instancias gubernamentales involucradas, son fundamentalmente dos: 1) la definición e integración de normas de competitividad y 2) el establecimiento de un sistema de certificación de capacidades laborales que goce de credibilidad social y amplia aceptación en el mercado de trabajo.

El sistema de competencias laborales en que se basa consiste en cinco componentes principales:

- Definir normas técnicas de competencia laboral por rama de actividad o grupo ocupacional, por parte de los actores sociales y con apoyo del Gobierno.
- Establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente

de la forma en que los hayan adquirido, siempre y cuando cumplan con las normas técnicas de competencia.

- Transformar la oferta de capacitación en un sistema modular, basado en normas de competencia y flexible para permitir a los individuos transitar entre los módulos, de acuerdo con sus necesidades.
- Crear estímulos a la demanda, para promover el nuevo sistema entre la población y las empresas, y buscando la equidad en la distribución de oportunidades de capacitación y certificación, atendiendo también a las necesidades de la población marginada
- Realizar investigaciones en apoyo al sistema en su conjunto.

Como se ha mencionado antes, existen otros dos modelos: el regulado por el mercado y aquel impulsado por organizaciones de actores sociales (empresarios y sindicatos).

En cuanto al primero, se puede mencionar que prevalece principalmente en los Estados Unidos, donde la Asociación Americana de Administración (AMA) junto con la consultora McBer desarrollaron la filosofía de la competencia y la forma en que actualmente es aplicada.

Los sectores económicos de ese país han impulsado el sistema de competencias hacia una acción autodirigida y a cargo de la iniciativa privada. La argumentación por esa vía institucional de la competencia es que las acciones autodirigidas permiten controlar y limitar mejor los costos y evitar las regulaciones engorrosas del gobierno. Además el manejo privado obliga a los proveedores de los servicios que involucran las competencias, a estar más cerca de los cambios que ocurren en el mercado de trabajo (Mertens, 1996).

En cuanto al modelo impulsado por organizaciones de actores sociales, éste se puede diferenciar por el papel protagónico de las organizaciones de empleadores y trabajadores, que en este modelo son el sostén del sistema de formación y de políticas de mercado de trabajo. El modelo tiene como base el desarrollo de los trabajadores, a partir del acuerdo explícito entre los actores participantes, es decir, los empresarios y los trabajadores, sean sindicalizados o

no. Se plantea como base del modelo la profundización de los conocimientos y habilidades del trabajo en cuanto al entendimiento del proceso global del trabajo que realiza, y no de manera fragmentada, es decir, no sólo enfocado a la actividad que realiza, sino al proceso global de producción. Además, el trabajador puede ser consultado acerca de los materiales y contenidos para su capacitación; esto último, a través de representantes sindicales o independientes, por lo que el proceso de capacitación y desarrollo se da de manera consensuada.

Lo interesante de este modelo radica en que, explícitamente, incluye a los trabajadores que corren el riesgo de ser despedidos o que ya lo fueron. Es decir, actúa sobre la mejora del mercado de trabajo interno y externo, previendo las posibles quiebras de empresas o disminución de plantillas, capacitando y/u orientando a aquellos trabajadores en riesgo de ser despedidos o que ya lo fueron, con el fin de facilitar su reubicación en el proceso productivo.

### **2.3.2. Modelos Teóricos de Competencia Laboral**

Existen diferentes perspectivas teóricas que fundamentan el modelo general de competencias laborales, por lo que se presentan las principales características de cada uno de ellas a fin de contextualizar el presente trabajo.

#### **a. Análisis conductista**

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo (de acuerdo a los resultados esperados) y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior. (ONIG, 2002).

El desempeño efectivo es un elemento central de la competencia y se define a su vez como resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. La competencia es sobre todo una *habilidad* que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ésta *puede hacer* y no necesariamente *lo que hace*, ni tampoco lo que *siempre hace*. En este sentido, se parte de considerar los atributos de los empleados exitosos y se realizan entrevistas sobre su comportamiento en

determinados momentos críticos. Se les pide que identifiquen situaciones cruciales y que informen qué hicieron en cada momento (op. cit.).

### **b. Análisis funcional**

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista y fue aplicada para fundamentar el sistema de competencias laborales en Inglaterra. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales. La misma es empleada para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa *National Vocational Qualifications* (NVQ) parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación, se analiza el puesto o función compuesto de elementos de competencia con criterio de evaluación que indican niveles mínimos requeridos para poder construir bases mínimas para la *certificación* (ONIG, 1996, p. 77).

La característica del análisis funcional propuesta por la NVQ radica en que describe *productos*, no *procesos*; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas. Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos (Mertens, 1996).

Los elementos de competencia se agrupan en unidades y éstas a su vez conforman un *título* de competencia que se conoce como NVQ. Para finales de 1995 se tenían registrados más de 800 NVQ activos y un millón de personas certificados bajo un NVQ (op. cit., p. 78).

En México el equivalente de dichos *títulos* son precisamente las *Normas Técnicas de Competencia Laboral*. A partir de dicho documento se establecen los requisitos para que aquel trabajador interesado pueda obtener un *certificado*, donde consta que el mismo es *competente* para una función determinada, por lo que es esta perspectiva funcionalista la predominante en nuestro país. Del presente tema profundizaremos más adelante.

El análisis funcional va de lo general a lo particular. Comienza con la definición del *propósito clave de la organización* y termina con la *formulación de las funciones productivas simples* que realiza el empleado.

Algunos ejemplos de *propósito clave* de organizaciones en el análisis funcional:

- Producir y comercializar medicamentos para el asma de acuerdo a las necesidades de los clientes
- Formular, ejecutar y controlar los planes y operativos de vacunación
- Intervenir en la formulación de los objetivos para la Administración Pública, fijar los lineamientos de las políticas administrativas y formular los planes y programas de la Reforma Administrativa con criterios de calidad y mejora continua
- Brindar servicios de seguridad social a las personas con legítimos derechos

El análisis funcional parte de identificar funciones delimitadas con un principio y fin bien precisos. Las funciones que aparecen en el último nivel de desagregación corresponden a los “elementos de competencia”. Elemento de competencia es la descripción de una acción que debe ser realizada por un agente en su ámbito laboral.

Ejemplos de *elementos de competencia*:

- . Ocuparse de los formularios de reservas
- . Tomar medidas de prevención de incendios y de seguridad
- . Seleccionar la correspondencia recibida que requiera respuesta
- . Visitar proveedores

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional, es que solamente se verifica *qué se ha logrado*, pero no identifica *cómo lo hicieron* (Hamlin, Stewart, 1992, cit. en Mertens, 1996).

Por lo anterior, aún cuando ambos enfoques descritos toman como base los resultados mostrados y no les importan los procesos por los cuales se llegó a

dicho resultado, la diferencia entre el enfoque conductista y el funcionalista es que el primero considera situaciones cotidianas dentro de las organizaciones y analiza el cómo han sido afrontadas por los empleados, tomando como punto de comparación el *desempeño efectivo* de empleados *exitosos*. En contraparte, el análisis funcional parte del análisis de los propósitos clave de la organización y a partir de ello define elementos de competencia (acciones) que deberá presentar el empleado, elementos que estarán agrupados en un *título de competencia*, en México llamado *Norma Técnica de Competencia Laboral*, mediante la cual se evalúa si el empleado es o no competente en dicho título o norma.

### **c. Análisis constructivista**

El principal exponente de esta corriente es Bertrand Schwartz, de Francia. El concepto *constructivista* alude a que aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación (Schwartz, 1995, cit. en Mertens, 1996). Es decir, este modelo rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y, por el otro, la aplicación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

A diferencia de los enfoques conductistas, que toman como referencia para la definición de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista *incluye* en el análisis, a propósito, a las personas de menor nivel educativo, entre otras por las siguientes razones:

- La inserción de éstos sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y esperanzas pueden ser escuchadas, oídas, consideradas y respetadas.
- Una definición de las competencias y de la capacitación debe asociarse para establecer una investigación participante. En la elección de las tareas deben participar todos los actores (tutores, ejecutivos de la empresa, coordinadores y

trabajadores). Cada uno tiene su propia concepción del oficio, así como de la capacitación y de sus contenidos. Cada cual tiene su manera de pensar, su manera de analizar, su método de aprender. La confrontación permanente de esos puntos de vista es, por lo tanto, indispensable para la coherencia y el avance de la investigación.

- La atribución de responsabilidades al personal no calificado y el hecho de concederle un verdadero lugar, repercute en evoluciones radicales e inesperadas en sus comportamientos. Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien una responsabilidad mayor a la comúnmente asignada, sin embargo, dicha responsabilidad deberá ser cuidadosamente orientada y supervisada a fin de disminuir las oportunidades en la ejecución de las tareas.

Una de las posibles desventajas del presente modelo, puede ser precisamente la extensa apertura al diálogo y a la discusión de puntos de vista, ya que puede resultar en un proceso demasiado lento y costoso en la instauración de dicho modelo, lo que a la vez es una ventaja, ya que permitirá enriquecer el mismo.

## **2.4 NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIAS LABORALES**

De acuerdo a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, en su página de Internet, una Norma Técnica de Competencia Laboral es el documento que establece las características de lo que una persona debe saber para ser evaluado como competente, es decir, que sabe hacer bien su trabajo. Con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral se puede asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.

Dicho documento, contiene los lineamientos básicos que un trabajador debe poseer para poder ser considerado apto para una labor específica dentro de las empresas integradas a sistemas de competencia laboral, por lo cual dichas

organizaciones deberán conocer las necesidades reales de la empresa y, por lo tanto, los requisitos que serán solicitados a sus integrantes y/o a los candidatos a integrarse a la misma.

La utilización de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTLC), surgió en el sector educativo, donde se han empleado en la elaboración de programas de educación y capacitación; sin embargo, las empresas las utilizan con el fin de evaluar a sus trabajadores y en el diseño de cursos y programas de capacitación, ofreciendo una visión amplia de la transferencia de habilidades.

De acuerdo al CONOCER (2004), para cada función productiva se desarrollan Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que califican el desempeño requerido para la función a desempeñar; se utilizan para evaluar los conocimientos y características que debe tener una persona para laborar en un área de trabajo determinada. Ser competente es un proceso que dura toda la vida, por lo que la competencia laboral puede lograrse:

1. De modo formal, por medio de un programa educativo o de capacitación a través de los cuales las personas desarrollan conocimientos que son requeridos para el desempeño de una función.
2. Por la ejecución diaria de una función productiva, su perfeccionamiento y la acumulación de experiencias; asimismo por la interrelación con otras personas.
3. Por autoaprendizaje cuando se recurre por sí mismo a diferentes fuentes de información.

Cuando la persona puede demostrar que los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que demanda alguna función productiva se desempeñan eficazmente y con las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo, se dice que dicha persona es competente.

Pero ¿qué describe una Norma Técnica de Competencia Laboral? básicamente:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer dentro de un contexto laboral

- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud

Asimismo, una Norma Técnica de Competencia Laboral debe reflejar:

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

Las NTCL son clasificadas en 3 tipos, de acuerdo a sus características, mencionadas a continuación:

- Normas de Empresa: Son desarrolladas por y para una sola empresa y sólo tienen valor al interior de la misma
- Normas de Asociación: Se consideran válidas para un grupo o corporación de empresas.
- Normas Nacionales: Son aplicables a todas las empresas de un mismo sector productivo y son aprobadas por el CONOCER

En México, las NTCL son desarrolladas por *Comités de Normalización de Competencia Laboral*, que están formados por trabajadores, empresarios y educadores que definen cómo y con qué calidad debe realizarse cada una de las funciones laborales. Las NTCL se elaboran basándose en la metodología

denominada Análisis Funcional, que permite obtener la información necesaria para la definición de las mismas. Dicho procedimiento se fundamenta en la identificación y el ordenamiento de las funciones productivas de modo que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional (en una empresa o un grupo según el caso) desde el propósito principal, hasta las aportaciones individuales requeridas para el cumplimiento de dichas funciones.

Dichas normas, actualmente se pueden solicitar vía Internet de manera gratuita, o directamente en las oficinas del CONOCER, por lo cual, cualquier institución o persona interesada puede hacer uso de la información proporcionada, para una posible instauración o actualización del modelo de competencia laboral en México y, particularmente, en contextos laborales.

La selección de determinadas NTCL para su uso dentro de las empresas, dependerá principalmente de los objetivos, visión y misión, así como de la cultura de la empresa; por ejemplo, si se requiere de actualizar, desarrollar o simplemente evaluar la competencia de la persona encargada de impartir capacitación dentro de la empresa, posiblemente la NTCL requerida será la titulada *Administración de la capacitación*. Esta tiene como propósito general “Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de administración de la capacitación y desarrollo en un contexto de empresa, basándose en sus estrategias, requerimientos y prácticas administrativas así como en las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores”. Dicha NTCL es un ejemplo de los requerimientos que se solicitan a un candidato para poder ser calificado y certificado en una NTCL determinada.

El esquema global de dicho documento, es el siguiente: Título de la NTCL, propósito, tipo de Norma, nivel y justificación de la competencia, fecha de aprobación y publicación, así como del tiempo en que la misma habrá de revisarse (esto con el fin de recabar las posibles modificaciones entre los diferentes sectores productivos a los que impacta la calificación en cuestión); contiene además el tipo de Norma a la que se hace referencia (de empresa, de asociación o nacional), la cobertura que tendrá entre la población laboral y, por último, las diferentes unidades de competencia laboral que conforman la calificación, es decir, las

*evidencias* que tendrá que mostrar el postulante para poder ser considerado como *competente* dentro de la NTCL elegida.

Cabe aclarar en este punto la diferencia entre las *competencias laborales* y las *Normas Técnicas de Competencia Laboral*. Las primeras se refieren únicamente a una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que los transforman en más eficaces para una situación dada. Dichos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, teniendo por ejemplo las siguientes:

- Análisis de problemas de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Liderazgo de apoyo
- Comunicación
- Negociación
- Sentido común
- Iniciativa
- Independencia
- Motivación, entre otros.

Las mismas pueden ser definidas por cada empresa, de acuerdo a sus necesidades, y no implican necesariamente la certificación de las mismas; por otro lado, el conjunto de competencias requeridas para un puesto determinado, podrá estar definido por los directivos o supervisores del puesto, así como por los responsables del área de Recursos Humanos, haciendo uso de instrumentos como pruebas psicométricas, de conocimientos y / o la descripción de puestos.

En el caso de las Normas Técnicas de Competencias Laboral, como se ha mencionado anteriormente, se hace referencia al documento físico que muestra los requerimientos mínimos que una persona debe cumplir para ser considerado *competente* en una función específica dentro de un contexto laboral. Sin embargo,

cabe aclarar que ambos procesos no se desligan en absoluto, al contrario, son complementos inseparables para la aplicación adecuada de un modelo de competencias laborales en cualquier empresa.

## **2.5 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

La certificación de competencias laborales, se puede considerar como uno de los objetivos (no el único, ni el final) de la aplicación de un modelo de competencias laborales en las empresas, ya que el mismo constituye una muestra palpable de los alcances de cada uno de los integrantes de la organización, así como una muestra concreta de las áreas con oportunidad de mejora de los integrantes y de la empresa misma.

La certificación puede darse desde dos perspectivas de acuerdo al fin al que se quiera llegar: certificación interna y/o certificación externa.

El primer tipo de certificación se desarrolla cuando, de acuerdo a las necesidades específicas de la organización, se requiere evaluar y desarrollar competencias propias de la empresa, por lo que las normas externas, como las anteriormente mencionadas, no cubren los requisitos indispensables para la certificación de competencias de la plantilla de trabajadores, por lo que se tienen que desarrollar procedimientos y normas internas, regularmente apegadas en cuanto a formato, a las normas técnicas externas.

Una de las grandes ventajas de dicho procedimiento, es el hecho de que el procedimiento de desarrollo y certificación de competencias internas, se apega a la realidad y necesidades mismas de la empresa; sin embargo, lo anterior redundaría también en la sobreespecialización de funciones productivas dentro de la misma organización, así como en el hecho de que dicha certificación sólo será válida dentro de la misma empresa, lo cual no permite a los trabajadores que se retiran de la misma comprobar de manera *certificada* las competencias desarrolladas en diversas organizaciones, situación que no ocurre con los certificados de competencia laboral externos.

La certificación externa, difiere básicamente de la anterior en el hecho de que es una organización externa a la empresa la que lleva a cabo el proceso de

evaluación y certificación de la competencia laboral solicitada; éste es el caso de la certificación avalada por el CONOCER.

En México son evaluadas por *Organismos Certificadores (OC)*, los cuales son instituciones, asociaciones y organismos acreditados por el CONOCER para realizar la certificación de la competencia laboral de las personas con base en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). Además, dicha certificación puede ser requerida directamente por trabajadores (aun estando inactivos), así como por estudiantes, con el fin conocer y desarrollar la o las competencias de interés.

El CONOCER (2004), define el proceso de certificación de competencia laboral bajo el siguiente esquema:

Desde el punto de vista de la persona interesada en certificarse, la certificación consta de tres etapas:

1. La primera es el diagnóstico previo a la evaluación, mediante el cual se informa a la persona si tiene posibilidad de cumplir con los requerimientos de la evaluación;
2. La segunda etapa es la evaluación en sí, en donde la persona realiza una serie de funciones solicitadas por el evaluador y éste las contrasta con los requerimientos del instrumento de evaluación;
3. La tercera etapa es el resultado de la evaluación en donde se le informa a la persona si es *competente* (en cuyo caso se le gestiona un certificado con validez oficial) o si aún es *no competente*, en cuyo caso se le puede realizar en fecha posterior su proceso de evaluación.

En el caso de saberse *no competente*, la persona interesada puede solicitar orientación y capacitación a los Centros de Evaluación aprobados, los cuales pueden brindar la orientación necesaria para alcanzar la certificación requerida.

Es importante mencionar que los Organismos Certificadores, una vez acreditado el alcance de determinada Competencia Laboral por parte del trabajador o estudiante, otorgan un *certificado de competencia laboral* avalado por el CONOCER y a su vez por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y

la Secretaría de Educación Pública (SEP), el cual es aceptado a nivel Nacional, como referente del alcance de determinada competencia laboral, siendo está una de las grandes ventajas de la certificación externa.

## **2.6 APLICACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES**

Los sistemas de competencias están alineados directamente con la visión, cultura y estrategia de la organización, por lo que el campo de aplicación de dicho modelo estará estrechamente relacionado con la administración total de los recursos de una empresa; es decir, aspectos vinculados con el incremento de la producción, la satisfacción laboral de sus integrantes, al desarrollo de nuevas tecnologías y estrategias de trabajo, entre otros.

En términos de la Administración de Recursos Humanos, las competencias laborales pueden ser aplicadas en áreas tales como el reclutamiento y selección de personal, desarrollo y planes de carrera y sucesión, políticas de sueldos y remuneraciones, evaluación de desempeño por competencias, entrenamiento en competencias necesarias, así como en conocimientos necesarios; por esto prácticamente en cualquier aspecto relacionado con los Recursos Humanos, el modelo de competencias laborales tendrá una gran relevancia y aportación dentro de las empresas.

Un esquema global de administración de Recursos Humanos requerirá necesariamente de una integración de todas las áreas mencionadas, así como con el resto de la organización, debido a que no se puede, por ejemplo, capacitar bajo un esquema de competencias laborales, siendo que no se aplica a su vez un modelo de selección de personal por competencias.

Las personas no deben de ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias, siendo por ello de crucial importancia el hecho de que los especialistas del área de Recursos Humanos deban conocer y dominar aquellas competencias definidas como fundamentales dentro de una organización específica, ya que de ello dependerá que el resto de la organización tengan en claro la función y beneficios de la aplicación de un modelo de competencias.

En el caso del uso de *Normas Técnicas de Competencias Laboral*, dentro de una organización, su estudio y aplicación serán de suma importancia, ya que las mismas muestran indicios específicos que deberán alcanzar los integrantes de la organización, ya sea por experiencia acumulada o por capacitación especializada.

Dicha capacitación, tiene que partir necesariamente del estudio en profundidad de las competencias clave, las cuales, de acuerdo con Alles (1999), se podrán detectar a través de:

- la visión y misión de la empresa,
- los objetivos del negocio y el plan de acción,
- la visión de la alta dirección,
- la cultura de la empresa y su estilo

Por lo tanto, del estudio e integración de los puntos anteriormente desglosados, dependerá la adecuada gestión de los Recursos Humanos por competencias, lo cual contribuirá con uno de los objetivos principales de cualquier organización: la competitividad. Aunado a esto, este enfoque puede aportar herramientas precisas y estandarizadas dentro de la gestión de recursos humanos, en procesos indispensables como puede ser el reclutamiento y selección, el desarrollo y plan de carrera, así como la capacitación de personal, tema del presente trabajo y que trataremos en profundidad en el siguiente capítulo, por lo que del adecuado análisis de las necesidades, políticas y cultura de la organización en cuestión, se podrá derivar en la adecuada aplicación de un programa de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales.

## **CAPITULO 3**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Dentro de las muchas herramientas usadas por el psicólogo y por aquellos interesados en la administración de recursos humanos en las empresas, el análisis y la descripción de puestos toma especial importancia, ya que de acuerdo con Martínez y Moreno (2001) la misma “suministra información acerca de las obligaciones y requerimientos que implica el desempeño del trabajo y del medio ambiente en el cual se realizan dichas obligaciones... implica una descripción exhaustiva del puesto y a su vez, desemboca en la comprensión de las características de que debe estar dotado un empleado para tener un desempeño satisfactorio” (p. 34).

Sin embargo, esta herramienta como muchas otras empleadas dentro de la gestión de recursos humanos, ha tenido que adecuarse a las necesidades que se han mencionado anteriormente: globalización, competitividad, calidad, certificación, entre otras; lo cual ha derivado en su adaptación a los modelos de competencia laboral antes mencionados, por lo que en el siguiente capítulo se estudiará con especial interés su aplicación dentro de la capacitación de personal, motivo del presente trabajo.

#### **3.1 DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DEL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

El análisis de puestos tal como se conoce ahora, es una técnica relativamente reciente, y con el fin de comprender la herramienta de una manera global, partiremos del desglose de sus partes. Dentro de la psicología, la palabra *análisis* es entendida como “la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos” (Gama, 1990, p.21). Mientras que la palabra *puesto* proviene del latín *positu*, siendo definida como “sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o misterio” (op. cit.). Por lo que analizando las partes para entender la totalidad, tendríamos que el análisis de puestos es “el estudio sistemático de todos los factores de una

ocupación industrial determinada, que guarda relación con la preparación de los obreros... incluye el análisis de los elementos de la obra que se va a realizar y la descripción de los deberes, obligaciones, dificultades y condiciones de trabajo, salario, oportunidades para progresar, cualidades personales, etcétera” (Escoto y Pérez, 1998, p. 49). Se observa que los autores incluyen únicamente *la preparación de los obreros*, sin embargo, en la actualidad el concepto tendría que ir más allá, por lo que ampliaremos la definición.

Grados (2001) define el *puesto* como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal” (p.14). El autor menciona dos elementos esenciales de dicho concepto, los cuales son:

1. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
2. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar de modo eficiente la labor.

Por su parte, De Ansorena (1996), considera que un puesto de trabajo es “el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma” (p. 24).

Cabe aclarar que la definición de lo que se entiende como *puesto*, no nos proporciona una visión concreta de los elementos que componen al mismo, por lo que se ha desarrollado la técnica de análisis y descripción de puestos, la cual proporciona elementos específicos de *lo que es y se requiere que sea* un puesto determinado.

Además, conviene tener presente que un *puesto* como tal, no es más que una *etiqueta* que permite denominar de manera rápida al conjunto de “cosas” que un determinado empleado realiza dentro de una organización, por lo que dicha herramienta definirá esas “cosas” a realizar. Conjuntamente, la dificultad que estriba el uso de dichas *etiquetas* se da en mayor grado cuando dentro de una empresa o inclusive entre diversas, se tiene un concepto demasiado abstracto del contenido de dichos puestos, por ejemplo, puede existir un puesto de “Auxiliar Administrativo” dentro del cual varias personas asignadas a ese puesto desempeñen diversas actividades posiblemente opuestas, o por el contrario, suele ocurrir que diversas personas desarrollan actividades iguales y las mismas están catalogadas como “Auxiliar Administrativo” o “Auxiliar de Oficina”, por ejemplo, por lo que la confusión de funciones y obligaciones se da en automático.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (*qué* hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (*cuándo* lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (*cómo* lo hace) y los objetivos del puesto (*por qué* lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende (Chiavenato, 2000).

Además, el análisis y la descripción de puestos (o cargos, como lo mencionan algunos autores) es la base del sistema de Recursos Humanos, el desarrollo de una estructura organizacional y da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es ese procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos.

La estructura básica que compone dicho procedimiento es básicamente la siguiente, aun cuando cabe aclarar que la misma puede ser ampliada o disminuida

de acuerdo a las necesidades de cada organización o individuo que requiera del uso de dicha herramienta:

A. Requisitos intelectuales.

1. Instrucción básica
2. Experiencia necesaria
3. Iniciativa necesaria
4. Aptitudes necesarias
5. Habilidades requeridas

B. Requisitos físicos

1. Esfuerzo físico necesario
2. Concentración visual
3. Destreza o habilidad
4. Constitución física necesaria

C. Responsabilidades por:

1. Supervisión de personal
2. Materiales, herramientas y equipos
3. Dinero, títulos, valores o documentos
4. Contactos internos y externos
5. Información confidencial
6. Indicadores (de ventas, producción, etcétera)

D. Condiciones de trabajo

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgos

Como se puede observar, los requerimientos mínimos necesarios para cubrir un puesto van a depender de diversos factores en los cuales no solo intervienen aquellos tradicionalmente considerados como son la escolaridad,

edad, tipo de experiencia, etcétera. Sin embargo, los mismos son requerimientos complementarios que habrá que considerar en todo momento de acuerdo a la cultura y políticas de la empresa, así como a los diferentes requerimientos legales de cada país.

### **3.2 FUNCIÓN Y BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

De acuerdo a Castillo (1994) las funciones del análisis y la descripción de puestos son muy amplias, ya que dicho proceso constituye la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Algunas de las principales son:

a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etcétera, como base para el reclutamiento de personal.

b. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas (técnicas y psicométricas) adecuadas, como base para la selección del personal.

c. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.

d. Determinar las escalas salariales (mediante la evaluación y clasificación de puestos), según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

e. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

f. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

g. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

Además, de acuerdo a Gama (1990), de dicha herramienta se puede obtener uno o más de los siguientes tipos de información:

1. *Actividades del Puesto:* Primero se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas, tales como limpiar, capturar, cargar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad. El realizar una descripción y análisis de puestos sirve de guía para el trabajo de los supervisores con sus subordinados y también a los empleados para el desempeño de sus funciones.

2. *Comportamiento Humano:* Es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

3. *Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo:* Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.

4. *Capacitación:* Al determinarse los perfiles de cada uno de los puestos dentro de la organización, también se definen las aptitudes y requisitos intelectuales necesarios para los mismos, mediante estos últimos la organización estará en posibilidad de reforzar y actualizar el grado de conocimiento y aptitudes de los empleados de acuerdo a las exigencias de su cargo y de su medio ambiente mediante la capacitación a su personal.

Si analizamos los puntos expuestos hasta aquí, podremos tener una idea clara de la aplicación de dicha herramienta en el diseño de programas de capacitación, ya que a partir del conocimiento real de las actividades, habilidades, actitudes e inclusive el uso de determinado equipo o herramienta se desprenderá el diseño de programas de capacitación, de este tema se ampliará más adelante.

5. *Base de Datos del Sistema de Recursos Humanos:* Toda la información generada por el proceso de descripción y análisis de puestos permite contar con un sistema de información de todo el recurso humano disponible y necesario que

permitirá administrar con mayor eficiencia la gestión de recursos humanos dentro de una organización. Dicha información puede ser sistematizada a través de los diferentes programas (*softwares*) disponibles en el mercado, incluyendo aquellos especializados en la administración de Recursos Humanos.

6. *Reclutamiento*: El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto e información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y se contratan. El análisis de puestos ayuda en la elaboración de los anuncios, la demarcación del mercado de mano de obra, la elección de dónde deberá realizarse el reclutamiento de personal, siendo la base principal de este.

7. *Perfiles de Selección*: Los perfiles de selección de personal son determinados dentro de la descripción y análisis de puestos, los cuales definen los perfiles requeridos de los ocupantes de cada uno de los cargos, de acuerdo a éstos son aplicadas las pruebas de selección de personal.

8. *Compensación y Administración de Salarios*: Con la valuación y clasificación de puestos se determinan las franjas o grados salariales, de acuerdo a la posición del cargo en la empresa y el nivel salarial en el mercado, siendo ésta la base para la administración de salarios. También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto. También se ve que muchas empresas clasifican los puestos en categorías y el análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

9. *Criterios de Evaluación y Desempeño*: La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento

deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los administradores, psicólogos y otros expertos del área de Recursos Humanos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar, por medio de los cuales se valora al empleado de ese puesto.

10. *Contexto del Puesto*: Éste comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente.

11. *Asegurar la Asignación Completa de Responsabilidades*: El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se deben realizar están en efecto asignadas a las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del gerente de producción de una compañía, podría encontrarse que se reporta asimismo como responsable de dos docenas más de tareas específicas que incluyen la implantación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto terminado. Al proseguir la investigación se encontrará que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios. El análisis de puestos basado no sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de los puestos, ha identificado una tarea que debe ser asignada. Este tipo de tareas se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis de puesto desempeña un papel importante en la solución de los problemas del tipo que surgirían si, por ejemplo, no hubiera alguien asignado el manejo de inventarios.

12. *Higiene y Seguridad Industrial*: Los datos que se proporcionan acerca de la higiene y seguridad industrial ayudan a minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a cada cargo.

Por su parte, Castillo (1994) menciona que “el análisis de puestos ofrece (también) una alternativa viable para la comprensión del trabajo en sus aspectos

técnicos e interpersonales a partir de lo cual se puede proponer líneas de acción en beneficio tanto de la empresa como de su personal” (p. 4). La autora considera que el empresario o industrial debe ver el trabajo del psicólogo como aquel que contribuye al aumento de la productividad y de ingresos, ya que si se sabe motivar o satisfacer las necesidades y expectativas del trabajador, la consecuencia sería el compromiso hacia el trabajo y el gusto por realizar éste, retribuyendo de manera positiva y no entorpeciendo el proceso productivo.

En este sentido los programas educativos en México, específicamente en la carrera de Psicología, han facilitado herramientas de detección, evaluación y desarrollo organizacional, ya que como menciona Valencia (1993), el psicólogo (egresado del Campus Iztacala) puede participar en el proceso de elaboración del análisis y descripción de puestos debido a que cuenta con habilidades que se derivan de su formación académica y profesional, como son:

- Habilidad de observación
- Entrenamiento en la descripción sistemática de fenómenos observados
- Habilidad para el análisis y síntesis de información obtenida
- Entrenamiento metodológico para la realización de investigaciones de diferentes tipos y sus respectivos reportes, etcétera

Es por esto que el papel del psicólogo ha tomado mayor relevancia dentro de la gestión de recursos humanos, ya que se ha sido considerado como la conexión entre las necesidades de la empresa y del personal que la compone.

### **3.3 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS LABORALES**

El análisis y descripción de puestos ha sido una herramienta que ha sido utilizada por varios años con los consecuentes beneficios antes descritos, sin

embargo, y como toda herramienta empleada en una organización dinámica, la misma se ha ido adecuando a las necesidades y objetivos internos y externos de las empresas, así como a las tendencias en la Administración de Recursos Humanos, por lo que la misma se ha ajustado a los requerimientos de la gestión por competencias laborales.

El análisis y descripción de puestos *tradicional* (como lo llamaremos para diferenciarlo del segundo: el basado en competencias laborales), es aquel que se ha empleado desde la creación de dicha técnica y abarca los principales rubros mencionados durante el presente trabajo: requisitos escolares, físicos, descripción de actividades por bloques de periodicidad (diarias, semanales, mensuales, periódicas, etcétera), resultados esperados del puesto, etcétera, y en general los rubros que se ejemplifican en el anexo 2 (ejemplo de una descripción de puesto *tradicional*). Las principales herramientas empleadas para desarrollar el mismo pueden ser un cuestionario diseñado para tales fines y la entrevista a una muestra de ocupantes y supervisores del puesto en cuestión.

Por su parte, el análisis y descripción de puestos basado en competencias laborales requiere de un análisis más profundo debido a que en el mismo se requiere del uso de determinadas herramientas como puede ser la entrevista profunda a los ocupantes del puesto, supervisores e inclusive la aplicación de pruebas técnicas y psicométricas.

Las herramientas empleadas para la obtención, análisis y procesamiento de la información, serán la base para detectar las necesidades reales de capacitación y, por lo tanto, para determinar cuál será la o las Normas Técnicas de Competencia Laboral que servirán de fundamento para la capacitación.

El análisis y la descripción de puestos basado en competencias laborales, pretende ser una herramienta más detallada acerca de los requerimientos de un puesto, ya que como se observa en el anexo 3 (ejemplo de una descripción de puesto basada en competencias laborales), se dirige a la detección de competencias laborales claves, así como del grado de requerimiento de las mismas lo cual es clave para continuar con el proceso de capacitación.

El mencionado grado de requerimiento es manejado comúnmente a través de escalas que indican el grado de profundidad requerido de cierta competencia clave, por ejemplo, el grado 1 estará relacionado con el grado de requerimiento *experto*, el grado 2 con el nivel de *avanzado*, el grado 3 referirá al nivel *intermedio* de dominio, y así consecutivamente se continuara la escala, aún cuando dichas escalas estarán determinadas de acuerdo a las necesidades de cada organización y no cumplen un estándar a la fecha.

El análisis y la descripción de puestos basado en competencias laborales, a diferencia del denominado *tradicional*, debe justificar a lo largo de las actividades, los resultados esperados e indicadores generados por el puesto, la necesidad o no de requerir ciertas competencias, ya que se suele incurrir en el error de omitir o agregar determinadas competencias, lo cual dificulta o imposibilita el cubrir determinado perfil de puesto, por ejemplo, se puede requerir en la descripción de puesto un grado de dominio excelente del sistema informático 'Lindows', cuando en realidad el ocupante solo debe generar un reporte de ventas simple, o por el contrario, si se manifiesta en la descripción de puestos la necesidad de dominio básico de dicho sistema y en realidad se requiere un dominio avanzado del mismo dado que el ocupante genera reportes avanzados de venta, indicadores, tendencias, etcétera, la situación se complicará ya que en ambos ejemplos una inadecuada detección y calificación del grado de requerimiento no permitirá una adecuada adaptación del ocupante o candidato a ocupar determinado puesto y su consecuente desarrollo.

Por lo anterior, y dadas las necesidades detectadas en la experiencia laboral del autor, a continuación se presentará una propuesta de trabajo para diseñar programas de capacitación basados en el enfoque de competencias laborales a partir del uso de la herramienta de análisis y descripción de puesto como primer instrumento, sin omitir el uso de otras herramientas como complementos necesarios.

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES**

La propuesta para el diseño de programas de capacitación se encaminará a desarrollar una herramienta que auxilie el trabajo del psicólogo y de profesionistas relacionados dentro del área de recursos humanos, específicamente para la gestión de recursos humanos bajo el enfoque de competencias laborales; dado que dicha tendencia es de reciente innovación en las empresas mexicanas y en una gran parte de las mismas, dicha corriente es incluso desconocida.

Por otra parte, si se hace una revisión de los trabajos realizados con esta temática, nos podremos dar cuenta que las corrientes extranjeras han tenido que ser adoptadas en muchas ocasiones por nuestras empresas mexicanas y prácticamente no existen investigaciones o trabajos dentro de este rubro dirigidos a nuestra realidad empresarial mexicana, por lo que dada esa tendencia se explicará a continuación el trabajo propuesto bajo el siguiente esquema general:

- a) Consulta y estudio de un manual o diccionario de competencias laborales.
- b) Detección de necesidades de capacitación y definición de objetivos.
- c) Identificación de competencias laborales claves o estratégicas (uso del análisis y descripción de puestos, entrevista por competencias y análisis funcional).
- d) Estandarización o normalización de competencias laborales.
- e) Evaluación del grado de dominio de competencias de los trabajadores.
- f) Elaboración del programa o programas de capacitación basados en competencias laborales.
- g) Aplicación y evaluación del programa o programas de capacitación.
- h) Certificación de competencias laborales (proceso opcional).

#### **4.1. Consulta y estudio de un manual o diccionario de competencias laborales**

Bajo el esquema anterior, observamos que el primer paso es el de consultar y estudiar un manual o diccionario de competencias laborales que permita conocer

la definición de diversos grupos de competencias investigadas y aprobadas por la experiencia en diversas empresas que han adoptado este enfoque y/o por especialistas dentro del área. El estudio de dichas competencias permitirá valorar el apego de dichas definiciones a la realidad de la empresa en cuestión y por consiguiente permitirá adaptar y definir nuevas competencias tanto genéricas como específicas en el transcurso del trabajo presentado a continuación. Por otra parte, el conocimiento de las mismas ayudará en posteriores etapas (descritas a continuación), dado que brindará una introducción al enfoque de competencias laborales.

Martha Alles (1999), brinda una introducción al modelo de gestión de recursos humanos por competencias laborales y sugiere algunas definiciones de las competencias comúnmente encontradas en empresas transnacionales, por lo que un buen principio puede ser la consulta de sus obras, así como de autores relacionados con dicha temática (varios de ellos referenciados en el presente trabajo); sin embargo, y dado que la definición de competencias existentes actualmente no es el principal propósito del presente trabajo continuaremos con el siguiente punto.

#### **4.2. Detección de necesidades de capacitación y definición de objetivos**

Como parte indispensable en el desarrollo de cualquier proceso de capacitación, tenemos que esta etapa constituye el punto de partida que nos ayudará en la definición de los requerimientos reales de capacitación, ya que de la calidad y precisión del presente proceso dependerá el alcance de objetivos y metas planteadas.

Las diversas herramientas planteadas en el primer capítulo pueden ser un buen referente para la adecuada detección de necesidades, entre las cuales se han mencionado: el análisis, descripción y evaluación de los puestos, la calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados, información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas diseñadas especialmente para determinar necesidades, quejas y sugerencias de

clientes internos y externos, peticiones expresas respecto de la capacitación planteadas individual y grupalmente, evaluación de cursos y seminarios realizados con anterioridad, inspecciones y auditorias, etcétera A partir de las mismas se podrá identificar con mayor facilidad las temáticas por impartir, a quiénes se deberá capacitar y cuándo se deberá capacitar, de acuerdo a las prioridades detectadas.

Por otra parte, de la adecuada administración de dichas herramientas se podrán definir los objetivos concretos que se pretenden alcanzar con el proceso de capacitación en un corto, mediano y largo plazo, dado que sin la definición de los mismos sería impensable incluso el desarrollo de los planes y programas de capacitación.

En este sentido, la definición de objetivos estratégicos y operativos de la dirección general, junto con la detección de necesidades de capacitación, permitirán la definición de objetivos específicos por área o departamento, con lo que todas y cada una de las áreas avanzarán a un gran objetivo común.

### **4.3. Identificación de competencias laborales clave o estratégicas**

Una vez concluido el proceso anterior, se procede a la aplicación de instrumentos que nos permitan la identificación de competencias laborales requeridas por cada puesto, siendo propuestos en este caso el análisis funcional y por supuesto el análisis y descripción de puestos, dadas las ventajas que muestran contra otros instrumentos.

#### **4.3.1. Uso del análisis y descripción de puestos**

En el caso del análisis y descripción de puestos se pueden mencionar ventajas tales como:

- Es un instrumento económico, dado que su aplicación se realiza con papel y lápiz.
- El instrumento base (cuestionario) se puede duplicar fácilmente, para la aplicación a cuantos usuarios se requiera.

- Muestra información clara y es susceptible de modificar, o actualizar fácilmente.
- La información mostrada en dicho instrumento servirá de antecedente para procesos como el reclutamiento, selección y desarrollo de personal, independientemente de la información empleada dentro del proceso de capacitación
- Clarifica el contenido del cargo y permite llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección más eficientemente.
- Postula los objetivos, responsabilidades y deberes a tener en cuenta por ambas partes (ocupante y evaluador) en el proceso de evaluación del desempeño.
- Mediante la descripción del puesto se delimitan funciones, responsabilidades y se evita el retrabajo o el traslape de actividades con otros cargos.

En el proceso de identificación de competencias estratégicas, el trabajo debe partir necesariamente de la información proporcionada por los mismos trabajadores y trabajadoras, ya que son ellas y ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo, aún cuando no se descarta la complementación o aprobación de dicha información con el o los jefes inmediatos. En el caso de las descripciones de puesto, se sugiere la aplicación de los cuestionarios fuente a los ocupantes del puesto, siendo que si el grupo de ocupantes de un puesto específico es numeroso (p. ej. el puesto de auxiliar general, chofer, etcétera), dicho cuestionario deberá ser aplicado solo a un grupo representativo designado por el supervisor. De esta información se deberá obtener una sola descripción de puesto que ejemplifique al común de los ocupantes, ya que como se recordará las descripciones de puesto definen precisamente puestos, no actividades propias de una sola persona.

El trabajo del psicólogo en este punto es de suma importancia, dado que en la entrevista posterior realizada a los ocupantes y/o supervisores, se tendrán que identificar diversos aspectos que no necesariamente se ven reflejados en el papel,

es decir, competencias que pueden considerarse como imprescindibles para ocupar adecuadamente el puesto y que se tendrán que constatar con el análisis funcional descrito más adelante.

A continuación se expone un grupo de competencias generales que se requerirá en dos puestos ficticios de distinto nivel jerárquico; ésto con el fin de ejemplificar la importancia del trabajo del psicólogo en la identificación de competencias implícitas o de difícil detección.

**Puesto: Jefe de Ventas Regionales**

- Orientación al cliente interno y externo
- Iniciativa
- Liderazgo de grupos
- Dinamismo
- Trabajo en equipo
- Capacidad de aprendizaje
- Productividad
- Tolerancia a la presión

**Puesto: Director de Ventas Nacionales**

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo de cambio
- Relaciones públicas
- Desarrollo de su equipo
- Adaptabilidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Como se puede observar en estos ejemplos, las competencias requeridas por cada puesto son de diversa índole y dependen de la especialidad del puesto. Dichas competencias serán identificadas dentro del proceso de descripción del

puesto, el cual incluye desde luego el trabajo de entrevista por competencias realizado por el psicólogo.

#### **4.3.2 Uso de la entrevista basada en competencias laborales**

A continuación se ejemplifica una breve serie de preguntas que permiten identificar el requerimiento de algunas de las competencias citadas en los puestos anteriormente ejemplificados, preguntas que deberán ser desarrolladas de acuerdo a la experiencia del psicólogo dentro de la o las empresas trabajadas, así como por los requerimientos de la mismas. Se muestra en primer lugar el nombre y definición de la competencia y posteriormente se ejemplifican las preguntas que pueden ayudar a identificar si el puesto requiere de dichas competencias.

Nombre de la competencia:

*Orientación al cliente interno y externo*

Definición:

Otorgarle la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente. Se diferencia de la “atención al cliente” que tiene que ver más con atender las necesidades de un cliente real, concreto en la interacción.

1. Describa un episodio en el que tenga que dar atención al pedido de un cliente (interno o externo).
2. ¿Tiene que responder a pedidos de otras áreas o departamentos? ¿Cuáles?
3. ¿Qué es lo que ha hecho para construir relaciones ganar-ganar con los clientes con los que interactúa en su trabajo?

Nombre de la competencia:

*Iniciativa*

Definición:

Responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar.

4. Déme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.
5. ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, aplicados o llevados a cabo fundamentalmente gracias a usted?
6. ¿Qué dificultades se presentaron en el desarrollo o aplicación de dichos proyectos? ¿Cómo las resolvió?

Nombre de la competencia:

*Liderazgo de grupos*

Definición:

Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. Habilidad para fijar objetivos, seguimiento de los mismos, y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia conductual.

7. ¿Actualmente tiene a cargo algún grupo de trabajo? ¿debido a qué circunstancias le fue asignado a usted dicho grupo?
8. Mencione una tarea compleja asignada al grupo al que usted coordina. ¿cómo logró que todos respondieran adecuadamente?
9. ¿Le tocó alguna vez una persona o grupo de personas difíciles de manejar? ¿Cómo resolvió esa situación?

Como se observa, todas y cada una de las competencias por identificar tendrán que ser claramente definidas y comprendidas, esto con el fin de que las personas involucradas con la gestión de los recursos humanos de las empresas,

tengan un claro conocimiento del proceso que se lleva a cabo. En este caso, el ejemplo incluye la definición de cada competencia, pero en términos reales dichas definiciones deberán ser conocidas claramente por el grupo de trabajo involucrado, a través del estudio del manual de competencias antes propuesto. Con esto tenemos que, al hablar por ejemplo de *desarrollo de equipo*, *pensamiento estratégico*, o *adaptabilidad*, los integrantes del equipo de recursos humanos y demás interesados deben tener una clara idea de lo que refieren dichos conceptos. Sin embargo, en el caso del psicólogo industrial, será de suma importancia el contar además con habilidades de entrevista, escucha activa y sentido común para el desarrollo del proceso antes descrito, ya que como se puede advertir, la entrevista va dirigida principalmente a aspectos muchas veces implícitos o difíciles de identificar con instrumentos tradicionales.

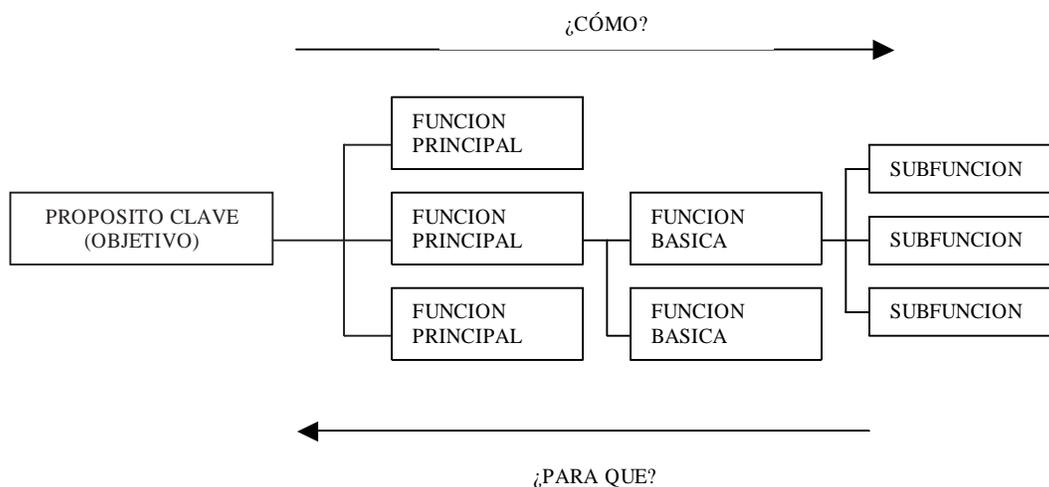
Cabe mencionar que el proceso de análisis y descripción de puestos, se lleva a cabo en cualquier momento de desarrollo de la empresa, es decir, el puesto analizado puede o no tener ocupantes actualmente, dado que la información requerida para el segundo caso (sin ocupantes, o siendo puestos nuevos), puede ser obtenida a través de los supervisores y/o directivos del área en cuestión, dado que son ellos quienes contarán con la visión y acción de dicho puesto, de acuerdo con los requerimientos del área en cuestión, por lo que la información obtenida será representativa de cada grupo de ocupantes o futuros ocupantes.

#### **4.3.3 Uso del análisis funcional**

Después de haber llevado a cabo el proceso de análisis y descripción de puestos, adicionada con la entrevista por competencias, se propone la complementación de dicha información con la técnica del análisis funcional, dado que la misma se ha utilizado para identificar competencias laborales relacionadas a una función productiva, que pueden estar relacionadas con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios, por lo que su empleo facilita la elaboración de programas de capacitación basados en el enfoque de competencias laborales.

De acuerdo al CONOCER (2004) el análisis funcional consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. Dichos elementos de competencia contienen la descripción de una acción que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación, por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe mostrar.

El análisis de las funciones tendrá la finalidad de identificar aquellas acciones que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer el valor agregado de las funciones. La última fase de este proceso será expresar el resultado del análisis mediante un árbol de funciones, tal como se muestra en el siguiente esquema propuesto por Vargas (2004):



Como se puede observar, el mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, éste se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

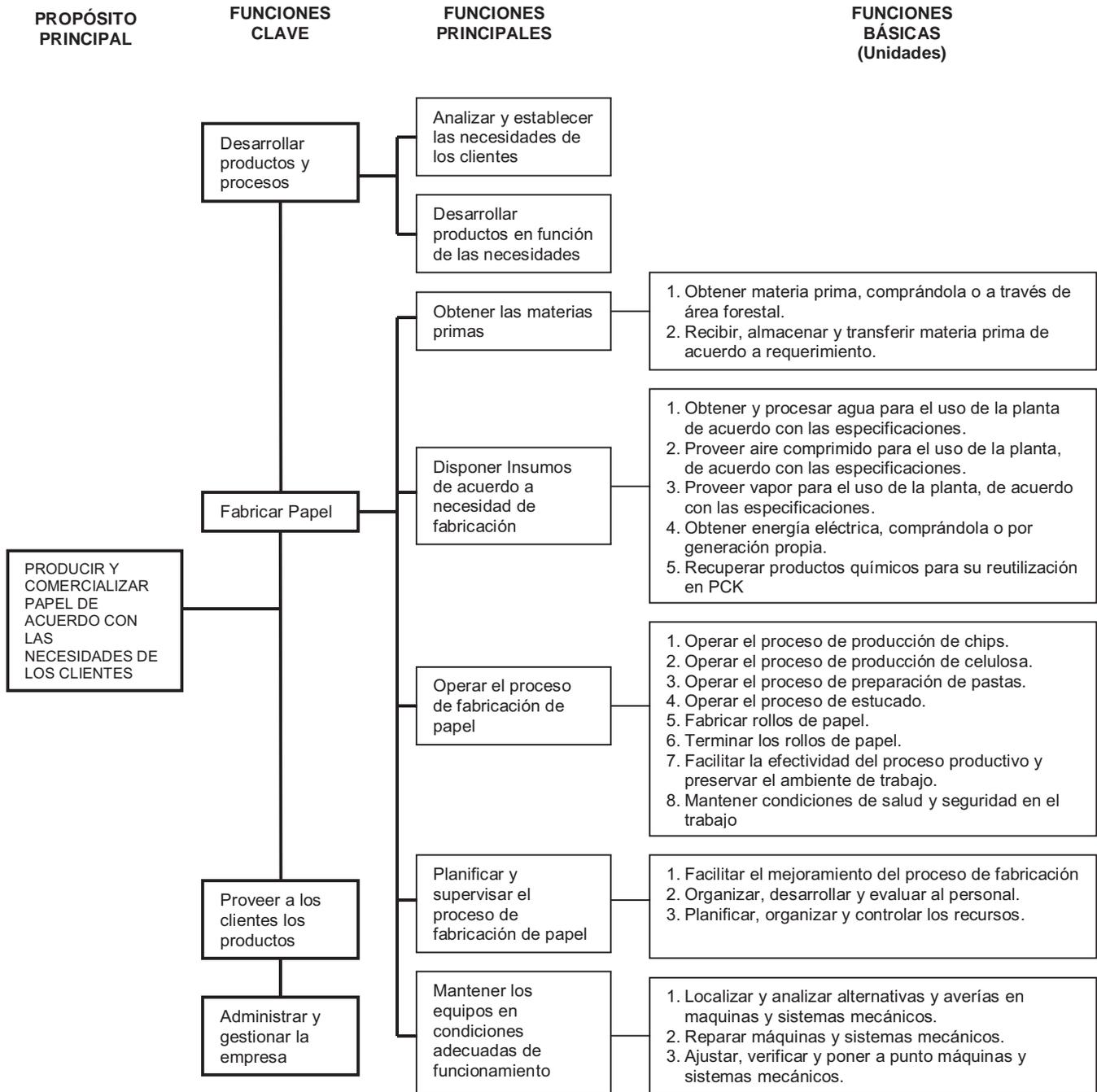
En este sentido, las ramas del árbol serán *causas* ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas *consecuencias*. Si se lee de izquierda a derecha se estaría respondiendo el *¿Cómo?* una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las

funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el *¿Para qué?* de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

En este sentido, de acuerdo con el autor las reglas básicas para la realización del análisis funcional serían:

- El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular: Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se llega al nivel en que la descripción cubre funciones productivas simples –elementos de competencia – que pueden ser desarrolladas por un trabajador.
- El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.
- Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo que puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose– se está hablando ya de “realizaciones” o “elementos de competencia”. De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia. Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional que se incluye a continuación (Vargas, 2004, p. 38):

## Mapa Funcional de la Fabricación de Papel



El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se deberá realizar entonces, siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se deberá verificar lo que debe lograrse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo, el desglose de una función en el

siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: “¿qué hay que hacer para que esto se logre?”. El mapa funcional no será entonces, una representación de procesos de trabajo, ni intentará describir gráficamente el proceso, sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo deberá cuidarse de no incluir descripciones de operaciones o tareas; por ejemplo, en la función: “trabajar en condiciones de seguridad” no deberá describirse en términos de “colocarse el casco” o cualquier otro elemento de protección. Dicha situación es la que diferencia esta técnica con la del análisis y descripción de puestos, y a su vez la hace complementaria, dado que en el presente proceso se describen únicamente funciones que permiten alcanzar la función principal, y en la descripción de puestos se presentan actividades concretas (como “colocarse el casco”, precisamente).

Por lo anterior, el mapa funcional derivado del análisis funcional, permitirá identificar junto con el análisis y la descripción de puestos las principales competencias requeridas por cada una de las funciones productivas, o ligadas a cada puesto, que permitirán el alcance del objetivo general de la organización y a su vez alcanzar el primer paso relacionado con el desarrollo de programas de capacitación: la identificación de competencias clave o estratégicas, específicamente denominado *perfil de competencias*. Dicho perfil deberá integrarse a un documento por escrito y si es posible en una base de datos computarizada, con el fin de permanecer al alcance del personal autorizado a su revisión, actualización o cualquier otro relacionado; en este caso se propone integrar dicho perfil en la primer hoja de la descripción de puesto, dado que el mismo será un elemento totalmente complementario al resto de la información presentada en dicho documento.

Parte importante de la definición del perfil de competencias es considerar aspectos también clave dentro de la organización como son: la visión y misión de la empresa, los objetivos del negocio y el plan de acción; la visión de la alta dirección; la cultura y estilo de la empresa; así como las políticas internas de la misma. Dichos puntos son de importancia tal, que si alguno de los mismos no es

considerado, el desarrollo de cualquier plan dentro del área de Recursos Humanos, especialmente dentro de la capacitación y desarrollo se puede venir abajo por contravenir alguno de los mismos.

Como un proceso paralelo a la definición del perfil de competencias, la definición de competencias nuevas (no integradas al manual de competencias base), será un proceso natural que se dará conforme existan requerimientos no cubiertos por los manuales de competencias laborales, dado que el constante cambio en las organizaciones requiere desarrollar nuevos instrumentos, tecnología, y metodologías, lo cual nos obliga a agregar, actualizar e incluso eliminar competencias laborales de nuestros manuales y/o bases de datos.

La definición de competencias laborales, ya sean genéricas o específicas, seguirá el formato del manual de competencias laborales base, los cuales por lo general consideran tres puntos básicos: nombre de competencia laboral, definición general de la misma, así como el nivel de requerimiento, con sus respectivas evidencias de desempeño. Dichas evidencias de desempeño reflejarán actividades o actitudes concretas que un individuo muestra para poderse considerar que tiene cierto dominio de competencia, es decir, que domina en cierto nivel de profundidad alguna competencia, pudiendo ser desde un nivel básico hasta un nivel de dominio avanzado. En este sentido el nivel requerido por cada puesto, se determinará por los supervisores o directivos del área en la subsecuente etapa (estandarización de competencias laborales). El siguiente ejemplo muestra lo anterior:

*Nombre de competencia:*

Orientación al cliente interno y externo

*Definición de competencia:*

Sensibilidad hacia las necesidades o demandas de un conjunto de clientes potenciales externos o internos.

<i>Nivel</i>	<i>Evidencias de desempeño</i>
4	Escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las demandas del cliente.
3	Atiende con rapidez al cliente, pero puede mostrar cierta falta de cortesía.
2	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas a los requerimientos del mismo.
1	Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y la necesidad del cliente.

Del mismo modo, se sugiere que todas y cada una de las competencias muestren como mínimo dichos puntos, dado que facilitan el manejo de los perfiles y permiten la revisión y actualización de los mismos de una manera más efectiva.

#### **4.4. Estandarización o normalización de competencias laborales**

Una vez identificado el perfil de competencias clave, es momento de estandarizar o normalizar dichas competencias que servirán de base para el diseño de los programas de capacitación. Dicho proceso consistirá básicamente en dos etapas: identificar si actualmente existe alguna Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) aprobada y afín al grupo de competencias clave identificadas, o estandarizar las competencias identificadas (perfil de competencias) con el fin de definir los programas de capacitación con base a dicho estándar interno o propio de la organización en cuestión. En cualquier caso se explican a continuación dichos procesos.

##### **4.4.1. Identificación de alguna Norma Técnica de Competencia Laboral**

Aquí se toma como base las NTCL disponibles por el CONOCER en los diferentes medios antes citados (Internet, oficinas del Consejo, correo, etcétera), esto con el fin de encontrar NTCL afines al área ocupacional que se desee

capacitar. Del grupo de NTCL encontradas como afines a dicha área ocupacional se deberán estudiar las mismas con el fin de corroborar la similitud o afinidad con el perfil de competencias identificado, si alguna de las NTCL es encontrada como afín supondría que un grupo de empresas, trabajadores o instituciones públicas han establecido un estándar sobre competencias representativas de una determinada ocupación o área ocupacional similar a la que se pretende capacitar, lo cual implicaría que tenemos que pasar directamente al siguiente proceso: *evaluación de dominio de competencias* (denominada así por el autor), para definir así el grado y tipo de capacitación, este proceso se explica más adelante.

#### **4.4.2. Estandarización de competencias laborales identificadas**

En el segundo caso, de no encontrar alguna NTCL afín al grupo de competencias identificadas y que pudieran servir de base para la capacitación, se tendrá que definir un *estándar interno* de competencias laborales, mediante la expresión escrita y formalizada entre diversos agentes como pueden ser sucursales o empresas dentro del mismo grupo empresarial (si fuera el caso) y trabajadores (por ejemplo los directivos, supervisores y representantes del área de recursos humanos, específicamente aquellos involucrados en el proceso) con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias representativas de una determinada ocupación o área ocupacional, lo cual permitirá clarificar los conocimientos, habilidades, destrezas y nivel de comprensión requerido para desempeñar con éxito una actividad laboral específica de la organización.

En términos reales, el proceso antes explicado es el llevado a cabo por los Comités de Normalización de Competencia Laboral autorizados por el CONOCER; sin embargo, en este caso se propone *estandarizar* a nivel interno, con el fin de desarrollar los programas de capacitación apegados a la realidad laboral propia de cada organización y sin relegar las NTCL existentes, dado que las mismas pueden proporcionar un buen punto de partida para el fin del presente tema, siempre y cuando las mismas cubran los perfiles de competencias identificados en la organización involucrada.

#### **4.5. Evaluación del grado de dominio de competencias de los trabajadores**

Independientemente de la etapa por la que se llegue al punto actual, el diseño del programa de capacitación como tal, deberá partir de la evaluación de los participantes uno a uno para definir el nivel de dominio de competencias antes mencionado, con el fin de corroborar el grado en que cada uno de los empleados domina cierta competencia, ya sea general o específica. En este sentido, el uso de herramientas tales como las baterías de pruebas psicométricas disponibles en el mercado, pruebas técnicas desarrolladas a partir de los requerimientos expresados en las descripciones de puesto y la entrevista basada en competencias laborales, pueden ser un buen referente, debido a que muestran el dominio de cierto grupo de competencias, en este caso, el perfil de competencias identificado para los puestos de la organización en que se esté trabajando.

Las baterías de pruebas psicométricas pueden facilitar la detección y evaluación de determinadas competencias laborales, sin embargo, en el presente trabajo no se propone un grupo o batería específica, debido a la constante innovación de las mismas (las cuales existen inclusive en programas informáticos específicos para la detección y evaluación de competencias), así como al gran número de pruebas existentes en el mercado, lo cual provocaría la caducidad mediata de la información aquí vertida, por lo que se recomienda acudir a fuentes especializadas en dicha temática (bibliografía, distribuidores, consultores, Internet, etcétera), considerando siempre que la aplicación, evaluación, integración de resultados e interpretación final, deberá ser siempre por profesionistas entrenados en el campo, ya que de lo contrario la información obtenida perderá toda validez, del mismo modo que el uso de dichas pruebas.

Las pruebas técnicas (exámenes teóricos, prácticos o ambos) son un referente acertado para la detección de competencias específicas, como podría ser la elaboración de pasteles y alta repostería (examen práctico), el dominio de la estadística y contabilidad aplicada a los negocios (examen teórico), o de cierto paquete informático (examen teórico-práctico), lo cual se traducirá en evaluaciones concretas en la que se demuestre el dominio alto, escaso o nulo de

determinado grupo de competencias. Sin embargo, y como se recordará, este presente proceso está enfocado precisamente a determinar el grado de dominio de competencias que serán la base para definir los programas de capacitación requeridos, no para definir posibles promociones, aumentos salariales, ni otras situaciones afines, lo que deberá ser aclarado a los participantes de dicho proceso de evaluación, aún cuando el proceso de capacitación derive en dichas situaciones por todos deseadas.

En el caso de las competencias generales o de difícil evaluación (por ejemplo, el *pensamiento estratégico*) la entrevista basada en competencias laborales podrá ser un excelente auxiliar en la detección y evaluación de dominio de las mismas. La estructura de la entrevista, como se recordará, dependerá de los requerimientos de cada puesto y será desarrollada a partir de la descripción de puestos antes realizada y aprobada, en este sentido, la capacitación de los profesionistas que participan en la estructuración y aplicación de las mismas (psicólogos, administradores, etcétera), será de suma importancia.

Se recomienda que de ser posible, por lo menos dos especialistas del área entrevisten a un mismo trabajador, con el fin de poder comparar las respuestas obtenidas y poder determinar qué dominio se tiene de las competencias exploradas a través de las anotaciones de ambos. Dichas anotaciones pueden incluir una breve descripción de las competencias exploradas, las conductas que demuestren el dominio de dichas competencias y el nivel que el evaluador considera que se tiene de dichas competencias. El mencionado esquema puede ser estructurado del siguiente modo:

<b>Perfil de competencias</b>	<b>Evaluador 1 Conductas o evidencias observadas</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Evaluador 2 Conductas o evidencias observadas</b>	<b>Nivel de Dominio</b>
(Breve descripción de la competencia 1)				
(Breve descripción de la competencia 2)				
(Breve descripción de la competencia 3)				
(Breve descripción de la competencia 4)				

Bajo dicho procedimiento se podrá facilitar el procesamiento posterior de información, enfocado a la estructuración de los programas de capacitación, permitiendo a su vez agrupar a los trabajadores de acuerdo al nivel de dominio de competencias laborales, creando grupos heterogéneos en los módulos de capacitación.

#### **4.6. Elaboración del programa o programas de capacitación basados en competencias laborales**

La diferencia encontrada entre el nivel de dominio mostrado por los empleados y la deficiencia o no dominio de cierta competencia o grupo de competencias será precisamente la base para el diseño de programas de capacitación personalizados (regularmente para niveles directivos), o grupales (desde puestos operativos hasta mandos medios). Por ejemplo, si para cubrir o desarrollar el puesto de “Gerente Ejecutivo de Ventas” se requiere un perfil de competencias específico, donde se incluye entre otras las competencias generales de *liderazgo, visión y manejo de grupos*, así como las competencias específicas de *paquetería Lindows, manejo de telxón, y estadística*, entonces se evaluará al ocupante u ocupante potencial por cada una de dichas competencias, determinando el grado de dominio de cada una de las mismas, con las herramientas antes mencionadas, con lo cual se podrá determinar en qué competencias se tiene cierta deficiencia o pobre manejo. Entonces nos permitirá dirigir los programas de capacitación específicamente en aquellas competencias con deficiencia, que repercuten también en ahorros de presupuesto y *horas-hombre*, dado que no se capacita en áreas donde se tiene un buen dominio de competencia.

En el caso de que la base de capacitación sea alguna NTCL identificada como afín a los requerimientos de la organización, el procedimiento será similar al antes descrito: se tomará como base la NTCL en particular, y a partir de las evidencias de desempeño requeridas en cada documento, se tomará como base para detectar el grado de dominio por cada uno de los empleados a capacitar o desarrollar y se limitará el desarrollo de programas de capacitación a aquellos

puntos en que se determine que existen deficiencias en el dominio de ciertas competencias claves para el puesto o grupo de puestos a capacitar.

En esta parte del proceso de capacitación, es imprescindible contar con un alto grado de creatividad, ya que será este punto donde se determinen las alternativas de solución a las áreas de oportunidad detectadas, las diversas formas de incrementar el potencial de los participantes en la capacitación, así como la disminución de los problemas organizacionales explícitamente evidenciados.

De acuerdo con Siliceo (2002), esta etapa implica entre otros aspectos, la involucración de los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y él o los especialistas, así como la clasificación de las necesidades detectadas con base en los siguientes criterios:

- Niveles organizacionales: directivo-ejecutivo, mandos intermedios, técnicos u operativos.
- Tipos de necesidad: técnicas, humanas o administrativas.
- Metas que impacta: corto, mediano o largo plazo.

El autor señala también la necesidad de identificar y evaluar las diversas alternativas de solución, tanto en contenido como en metodología, que respondan satisfactoriamente al problema planteado y detectado en la fase inicial del proceso, considerando a su vez la clara definición de contenidos, sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados, así como la definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que destaca la selección y formación de capacitadores internos, la contratación de externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipo y materiales.

#### **4.7. Aplicación y evaluación del programa o programas de capacitación**

Parte indispensable será la ejecución propiamente del programa de capacitación previamente elaborado, dado que será dicha fase la que determine si

el esfuerzo realizado ha valido la pena, o definitivamente todas las fases anteriores no han sido más que mero requisito institucional; definitivamente la segunda opción no es la esperada, por lo que esta fase deberá ser igualmente planeada y ejecutada, haciendo ver a todos y cada uno de los participantes la importancia de su participación en el presente ciclo.

Se deberán considerar todos y cada uno de los detalles e imprevistos que pudieran surgir, sin embargo, nunca está de más sufrir uno que otro con el fin de aprender cuáles serán las precauciones que se deberán de tomar en próximos procesos de capacitación.

En esta etapa el o los organizadores y ejecutores del programa, deberán asegurar la adecuada disposición de materiales, espacios, y todos y cada uno de los elementos requeridos para la adecuada aplicación de la presente fase. Se deberá dar continuidad al proceso mismo de capacitación a través de los instructores internos y/o externos (si fuera el caso), y garantizar el posible reemplazo de los mismos en caso de ausencia u otro imprevisto.

El proceso de evaluación se comienza dentro de la misma fase de capacitación, la cual no necesariamente se debe de dar de una manera formalizada, es decir, basta platicar con los participantes en los recesos, preguntarles directamente que les parece el proceso hasta el momento, o simplemente notar el interés mostrado dentro del mismo, esto con el fin de determinar si la estrategia llevada a cabo está siendo la adecuada, por lo que lo ideal será que dentro del programa de capacitación estén contempladas metodologías alternas, de modo que se pueda elegir otra alternativa sin tener que improvisar demasiado al momento de cambiar dicha estrategia.

Por otra parte, un breve cuestionario diseñado con anticipación podrá ser aplicado un poco antes del término del curso, taller u otra modalidad elegida, el cual puede solicitarse incluso sea depositado en una caja de forma anónima, o solo con algunos datos como sexo, área o departamento, etcétera, con la finalidad de brindar mayor libertad de expresión a los participantes, sin que los mismos sientan algún tipo de presión por la participación del mismo. Dicho cuestionario puede dirigirse a explorar la conformidad o no de los participantes con la temática

impartida, el uso de materiales, la habilidad del instructor para impartirlo, la propuesta de nuevos temas, e inclusive si los recesos fueron los adecuados. Todo lo anterior permitirá disminuir las oportunidades de mejora en los próximos eventos, por lo que dichas evaluaciones deberán ser consideradas con sumo cuidado, ya que pueden ser un excelente acercamiento desde la perspectiva de los participantes a los requerimientos reales de capacitación.

Posterior al proceso de capacitación existe la posibilidad de realizar una evaluación a mediano plazo (puede darse de 1 a 3 meses aproximadamente), con el fin de determinar si las temáticas planteadas han surtido efecto en los participantes. Del mismo modo, aún cuando la evaluación se puede realizar de manera tradicional (cuestionarios, entrevistas, examen u otros), existe la posibilidad de verificar otros indicadores como pueden ser por ejemplo, la disminución de quejas de clientes internos o externos, el incremento de ventas, la reducción en la rotación de personal, o simplemente la observación directa de las conductas y actividades que fueron impartidas en la capacitación.

#### **4.8. Certificación de competencias laborales**

Un proceso optativo dentro del ciclo de capacitación y desarrollo es el de *certificar* a los empleados de la organización en cierta NTCL o como se había mencionado en capítulos anteriores, en alguna norma de competencia laboral interna. Dicho proceso se considera como una alternativa que permitirá a los empleados demostrar formalmente el dominio de cierta competencia, independientemente del medio por el que haya adquirido el dominio de la misma y trasladarlo inclusive a otros contextos laborales, que pueden ser internos (áreas o departamento afines a dicha competencia) o externos (empresas relacionadas con dicha competencia laboral). Como se ha mencionado, la certificación de competencia laboral es un proceso que se considera en algunas empresas y por la misma Secretaría de Trabajo y Previsión Social, como un reto a los esquemas de trabajo tradicionales, los cuales en la mayoría de los casos consideran como base de conocimiento principal, la educación *formalizada* (escuelas, universidades, etcétera), sin embargo, en muchos países, incluyendo algunas empresas dentro

de territorio mexicano, dicha alternativa está siendo considerada como de verdadera plusvalía, dado que representa cierta garantía de que los procesos dentro de la empresa, brindarán los niveles de calidad y decoro requeridos.

Por todo lo anterior, se puede observar que dependerá de las habilidades y la creatividad del psicólogo y profesionistas relacionados, el correcto desarrollo, aplicación y evaluación del proceso de capacitación. No está de más agregar que la realidad de la capacitación puede darnos sorpresas e imprevistos, sin embargo, un adecuado estudio de las metodologías por aplicar pueden disminuir los tropiezos e incrementar la satisfacción de los participantes, incluyendo por supuesto al instructor.

## CONCLUSIONES

Como hemos podido apreciar, la capacitación empresarial es un amplio tema que debe concebirse en primer lugar como modelo de educación, a través del cual es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales y, por otra parte, como la médula espinal que da sostén y coordinación al entramado que representa la industria ante la sociedad.

Si consideramos a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no hablamos de educación, sino de robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Es por eso importante que los procesos de capacitación deben ser entendidos como prioritarios para el desarrollo de toda organización, asumiendo los retos de productividad, calidad y excelencia que requieren las empresas competitivas, que se reflejará en un adecuado desarrollo de los recursos humanos de la misma.

En el transcurso del presente trabajo, se exploró la capacidad que debe poseer el psicólogo para desarrollar metodologías y herramientas para la adecuada gestión de recursos humanos, en este caso, bajo el enfoque de competencias laborales. Esto se debió a que este profesional desarrolla en el transcurso de su preparación amplias habilidades de observación, organización y síntesis, que facilitará el trabajo de dicho profesional dentro de las empresas mexicanas e inclusive a nivel internacional.

Hemos considerado el modelo de competencias laborales, como una alternativa al desarrollo de los recursos de una empresa (llámense económicos, tecnológicos y por supuesto humanos), dado que dicha perspectiva plantea la adecuada organización de dichos recursos en un objetivo común, desagregando todas y cada una de las funciones en pequeñas unidades que pueden ser desde el uso de tecnología de punta, hasta la simple acción de una palanca. Es por esto que podríamos considerar desde esta perspectiva al todo como la unión de sus

partes, pero unidas de forma coordinada, planeada; lo cual redituará en el desarrollo de la organización y sus participantes.

Sin embargo, se puede percibir que una gran parte de las empresas mexicanas han demeritado hasta la fecha el enfoque de competencias laborales, ya sea por desconocimiento u otras circunstancias, por lo que es compromiso de las universidades, investigadores, alumnos y profesionistas relacionados con la gestión de recursos humanos, ampliar la visión que tienen los empresarios de dicho enfoque, propiciando una mayor investigación y difusión del mismo y mostrando los beneficios que se pueden alcanzar con la aplicación de dicha metodología.

Por su parte, hemos podido observar que el empleo de herramientas que tradicionalmente han funcionado dentro de las empresas, como lo son el análisis y la descripción de puestos, son susceptibles de ampliarse y mejorarse; esto es precisamente a través de herramientas derivadas del enfoque de competencias laborales, como puede ser la entrevista basada en competencias laborales y el análisis funcional. Sin embargo, pudimos observar que el análisis y descripción de puestos ha sido empleado en las empresas como un auxiliar muy efectivo en el reclutamiento y selección de personal principalmente, también hemos podido comprobar que el mismo puede ser un excelente auxiliar para el desarrollo de procesos de capacitación, e inclusive para elaborar planes de carrera y desarrollo profesional, por lo que su uso se observa como indispensable en la adecuada gestión de los recursos humanos de toda empresa.

Compromiso aparte será el trabajo que los psicólogos deben emprender, dado que aún al momento de escribir el presente escrito, el autor, así como colegas relacionados con la industria, hemos podido percibir en diversas empresas con las que hemos tenido relación, percepciones erróneas del trabajo del psicólogo en las empresas, al ser considerado aún como un profesionista netamente reclutador y seleccionador de personal, y no como aquel que puede definir procedimientos avanzados en la administración de los recursos de la misma, incluyendo por supuesto, procesos de capacitación de personal. Por ello, es indispensable que los planes y programas de estudio, y las propias

universidades, promuevan el trabajo de este profesionista en la industria, fomenten el estudio de temáticas globales en la administración de los recursos humanos y a su vez permitan desarrollar metodologías propias de la psicología, tal como ha sucedido con las pruebas psicométricas y otras herramientas relacionadas.

El psicólogo enfocado a la industria, es el responsable de estudiar las conductas y comportamientos de los trabajadores en las empresas y como tal es también un profesionista comprometido con la sociedad, en cuya práctica deberá participar junto con otros profesionistas en cada conquista laboral, que permita un equilibrio entre sociedad y producción. Es por ello importante que el psicólogo mismo sea quien defina junto con los requerimientos de las empresas, aquellos aspectos que permitan brindar a la sociedad trabajadores mejor capacitados y desarrollados, trabajadores mejor remunerados y en el mejor de los casos, trabajadores netamente satisfechos con su trabajo diario.

## REFERENCIAS

1. Alles, M. (1999). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias*. Argentina: Granica.
2. Castillo, M. (1994). *El papel del psicólogo en la elaboración de un manual de análisis de puestos aplicado a una empresa privada*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. de Méx., México.
3. Chiavenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
4. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2004). Página del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral: <http://www.conocer.org.mx>
5. Consultoría Integral para el Desarrollo Industrial (2002). *Taller de interpretación y aplicación de la Norma ISO 9000 v. 2000*. México: Autor.
6. De Ansorena Cao, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. España: Paidós.
7. Diario Oficial de la Federación. *Acuerdo por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes, para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores*. Publicado el 18 de abril de 1997.
8. Escoto, R. y Pérez, A. (1998). *Importancia del enfoque psicológico externo en la caracterización del análisis de puesto*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. de Méx., México.
9. Gama, B. (1990). *Manual para la enseñanza del análisis de puesto*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.
10. Grados, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
11. Martínez, M. y Moreno, P. (2001). *La participación del psicólogo cognitivo conductual en la elaboración de perfiles de puesto en las organizaciones*

- industriales*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. de Méx., México.
12. Mendoza, A. (1986). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas. Pág. 2.
  13. Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
  14. Oficina Nacional de Innovación de Gestión –ONIG– (2002). *Competencias Laborales en la Administración Pública*. Argentina: Autor.
  15. Proindustria (2003). *Manual de capacitación empresarial*. México: Autor.
  16. Rodríguez, C. M. (2002). *La inserción del psicólogo en el campo aplicado*. Revista Psicología y Ciencia Social (5). No. 1, 11-19.
  17. Rodríguez, C. M. y Díaz, G. E. (2000). *La incidencia de la psicología en el campo de trabajo*. Revista Integración: Educación y Desarrollo Psicológico. (México) Año 12 No. 14.
  18. Rodríguez, J. (1999). *Administración moderna de personal*. México: Ediciones contables, administrativas y fiscales. Pág. 9.
  19. Rodríguez, M. (1991). *Administración de la capacitación*. México: McGraw Hill. Pág. 1-4
  20. Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill. Pág. 6.
  21. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2004). Página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <http://www.stps.gob.mx>
  22. Siliceo, A. A. (2002). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
  23. Steinmetz, C. (1994). *La evolución del entrenamiento*. En: Craig, R. y Bittel, L. (compiladores) *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. (15-31). México: Editorial Diana.
  24. Trueba, U. A. y Trueba, B. J. (2001). *Ley Federal del Trabajo*. México: Porrúa.
  25. Vargas, Z. F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y**  
**ADIENTRAMIENTO**  
**Formato DC-2**

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA										
Nombre o razón so										
Registro Federal de Contribuyentes					Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle					No. Ext.		No. Int.		Colonia	
Localidad			Código postal		Municipio o delegación política					
Entidad federativa				Teléfono (s)						
Actividad específica o giro										
Número de trabajadores de la empresa				Tipo de contrato						
				Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>		
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley							Año	Mes	Día	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIENTRAMIENTO													
<b>Objetivos del plan de capacitación</b> Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia					<b>Modalidad de la capacitación</b> Marcar con una X la modalidad correspondiente								
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades					Plan y programas específicos de la empresa								
Proporcionar información de nuevas tecnologías					Planes y programas comunes de un grupo de empresas								
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación					Sistema general de una rama de actividad económica								
Prevenir riesgos de trabajo													
Incrementar la productividad													
Número de establecimientos en los que rige el plan					<b>Periodo de vigencia del plan</b>								
					Año	Mes	Día		Año	Mes		Día	
Número de etapas del plan					Del	Año	Mes	Día		al	Año	Mes	Día
<b>LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.</b>													
<b>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</b>													

## ANEXO 2

(Ejemplo de una descripción de puesto *tradicional*)

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo : **Supervisor de Producción**  
Área a la que pertenece : Planta de Proceso  
Cargo del jefe directo : Jefe de Turno

#### 2. REQUISITOS GENERALES

Escolaridad mínima: Técnico en Recursos del Mar. Técnico Pesquero /Acuícola, o Técnico en Conservación de Alimentos por Frío.

Experiencia: Preferentemente uno o dos años en el área o cargos similares.

Edad: Mínimo 25 años.

Sexo: Indistinto.

#### 3. OBJETIVO PRINCIPAL

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Estable emocionalmente, responsable, gran sentido de pertenencia hacia la institución y representantes, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos) aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

#### 5. ACTIVIDADES

Actividades Cotidianas
Revisar bitácoras al inicio de la jornada de trabajo y realizar anotaciones al final del turno.
Controlar el orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas.
Registrar la información diaria en los informes de producción.
Revisar los informes de calidad de los productos.
Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por su línea.
Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.

Actividades Ocasionales
Supervisar aseos profundos de las maquinarias y equipos.
Coordinar la inducción del personal a su cargo.
Realizar capacitación a su equipo de trabajo
Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.
Evaluar el personal a su cargo.
Participar en reuniones del área de producción.
Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

## 6. COORDINACIÓN INTERNA / EXTERNA

Coordinación Interna (cargo o área interna)	Para (actividades)
Área de Control de Producción	Recoger y precisar datos referentes a la producción.
Área de Sistemas	Reparación y mantenimiento de sistemas electrónicos e informáticos de la planta de proceso.
Área de Aseo	Mantener la limpieza de la planta de proceso.
Área de Control de Calidad	Unificar criterios según especificaciones de calidad y corregir errores en el producto.
Área de Mantenimiento	Reparación y mantenimiento de las maquinarias y equipos.
Otros Supervisores	Relación cliente/proveedor interno. Coordinar etapas del proceso productivo.

Coordinación Externa (Proveedores, consultores, instancias de gobierno, etc.)	Para (actividades)
Proveedores	Recibir y verificar la calidad de los artículos requeridos por el área.

## 7. SUPERVISIÓN

Supervisa a
Auxiliares Generales de área
Montacarguistas

Supervisado por
Jefe de Turno

## 8. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
Jefe de Turno
Supervisores de otras áreas

Es reemplazado por
Supervisores de otras áreas.

## 9. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
Subcoordinador de producción

Puede ascender a
Jefe de Turno

## 10. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente dentro de la Planta de Proceso ubicada en las dependencias regionales de la empresa, ejerciendo su labor principalmente en el área de producción, lo que se complementa con trabajo de oficina para la preparación de informes.
- Horario de Trabajo: El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado. El horario de trabajo esta organizado en turnos rotativos de día y noche, los que se van alternando cada mes.
- Cansancio: El producido por la supervisión de recibo y la maquinaria del área.
- Nivel de Riesgo: El relacionado con el manejo de maquinaria pesada.

## ANEXO 3:

(Ejemplo de una descripción de puesto *basada en competencias laborales*)

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del cargo : **Supervisor de Producción**  
Área a la que pertenece : Planta de Proceso  
Cargo del jefe directo : Jefe de Turno

#### 2. REQUISITOS GENERALES

Escolaridad mínima: Técnico en Recursos del Mar. Técnico Pesquero /Acuícola, o Técnico en Conservación de Alimentos por Frío.

Experiencia: Preferentemente uno o dos años en el área o cargos similares.

Edad: Mínimo 25 años.

Sexo: Indistinto.

#### 3. OBJETIVO PRINCIPAL

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

#### 4. COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS

Competencia Laboral General	Nivel de dominio requerido (Básico, Intermedio, Avanzado)
1. Orientación al cliente interno/externo	A
2. Supervisión	I
3. Independencia	A
4. Liderazgo	B
5. Autocontrol	I
6. Trabajo en Equipo	A
7. Capacidad de aprendizaje	A
8. Adaptabilidad	I
9. Iniciativa	I

Competencia Laboral Específica	Nivel de dominio requerido (Básico, Intermedio, Avanzado)
1. Sistemas informáticos para la producción	B
2. Control de calidad	I
3. Manejo de telxón	I

## 5. ACTIVIDADES

Actividades Cotidianas
Revisar bitácoras al inicio de la jornada de trabajo y realizar anotaciones al final del turno.
Controlar el orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas.
Registrar la información diaria en los informes de producción.
Revisar los informes de calidad de los productos.
Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por su línea.
Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.

Actividades Ocasionales
Supervisar aseos profundos de las maquinarias y equipos.
Coordinar la inducción del personal a su cargo.
Realizar capacitación a su equipo de trabajo
Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.
Evaluar el personal a su cargo.
Participar en reuniones del área de producción.
Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

## 6. COORDINACIÓN INTERNA / EXTERNA

Coordinación Interna (cargo o área interna)	Para (actividades)
Área de Control de Producción	Recoger y precisar datos referentes a la producción.
Área de Sistemas	Reparación y mantenimiento de sistemas electrónicos e informáticos de la planta de proceso.
Área de Aseo	Mantener la limpieza de la planta de proceso.
Área de Control de Calidad	Unificar criterios según especificaciones de calidad y corregir errores en el producto.
Área de Mantenimiento	Reparación y mantenimiento de las maquinarias y equipos.
Otros Supervisores	Relación cliente/proveedor interno. Coordinar etapas del proceso productivo.

Coordinación Externa (Proveedores, consultores, instancias de gobierno, etc.)	Para (actividades)
Proveedores	Recibir y verificar la calidad de los artículos requeridos por el área.

## 7. SUPERVISIÓN

Supervisa a
Auxiliares Generales de área
Montacarguistas

Supervisado por
Jefe de Turno

## 8. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
Jefe de Turno
Supervisores de otras áreas

Es reemplazado por
Supervisores de otras áreas.

## 9. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
Subcoordinador de producción

Puede ascender a
Jefe de Turno

## 10. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico: El cargo se desarrolla principalmente dentro de la Planta de Proceso ubicada en las dependencias regionales de la empresa, ejerciendo su labor principalmente en el área de producción, lo que se complementa con trabajo de oficina para la preparación de informes.
- Horario de Trabajo: El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado. El horario de trabajo esta organizado en turnos rotativos de día y noche, los que se van alternando cada mes.
- Cansancio: El producido por la supervisión de recibo y la maquinaria del área.
- Nivel de Riesgo: El relacionado con el manejo de maquinaria pesada.