



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS EN ALGUNOS PROCESOS
DE RECURSOS HUMANOS**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

MIRIAM RUBIO OTERO

DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA



Ciudad Universitaria, D.F.

Noviembre, 2010



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 la Universidad Nacional Autónoma de México por el apoyo que tiene hacia todos los estudiantes como yo, otorgándonos las mayores herramientas para así poder salir adelante y ser los mejores profesionistas.

A la Facultad de Psicología por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A la Mtra. Isaura Elena López Segura por su tiempo, asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

A los profesores del jurado que me apoyaron y que con su sabiduría enriquecieron mi trabajo.

DEDICATORIAS

MAMI

A mi madre que ha sido el pilar en toda esta ruta de mi vida, quien se ha esmerado junto conmigo para llegar a concluir esta etapa. Gracias de todo corazón por tu amor cariño y comprensión. Te quiero mucho.

HERMANOS

Tere, Ara, Moy, Rey, Rosi. Gracias por sus cuidados, enseñanzas apoyo y amor que han tenido para mí, esperando contar con ustedes toda la vida igual de unidos como lo hemos sido.

ESPOSO

A ti mi amor por tu comprensión, paciencia y ánimo para terminar este proceso de mi vida y alentarme a seguir adelante.

CUÑADOS

A mis cuñados Efrén, Santiago, Ma. Elena, Enrique y Yadis, gracias por su ayuda, consejos y enseñanza.

SOBRINOS

A mis sobrinos esperando que este paso sea un ejemplo a seguir (Caro, Alberto, Ale, Arturo, Brandon, Brenda, Lizette, Juan Carlos, Angie y una nueva integrante de la familia Alexa. Trabajen y cumplan con sus sueños que es lo más maravilloso que existe.

AMIGOS

A todos mis amigos que se vieron involucrados en este trabajo dándome ánimos para seguir adelante. Gracias a todos por los consejos y las palabras siempre de aliento y perseverancia.

PROFESORES

A mis profesores por su enseñanza y que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1: COMPETENCIAS LABORALES	8
1. Antecedentes	8
2. Definiciones de expertos e instituciones	11
3. Clasificación de las Competencias	15
4. Adquisición de las Competencias	16
5. Beneficios de las competencias laborales	18
CAPITULO 2: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS	21
2.1 ¿Que es un Sistema de Gestión por Competencias?	21
2.1.1 Objetivos de un sistema de gestión por competencias	23
2.2 Proceso de Implementación de Competencias	24
2.2.1 Identificación de competencias	26
2.2.2 Estandarización y Normalización de Competencias	29
2.2.3 Evaluación de Competencias	35
2.2.4 Certificación de competencias	37
2.3 ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008	45
2.4. Perfiles de puesto	51
CAPITULO 3: SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	54
3.1 Evaluación del desempeño	55
3.1.1 Analisis del rendimiento	57
3.2 Plan de carrera basado en competencias	59
3.3 Capacitación	61
3.4 Reclutamiento	67
3.4.1 Reclutamiento Interno	67
3.4.2 Reclutamiento Externo	68
3.4.3 Fuentes de Reclutamiento	70

3.4.4 Fuentes de reclutamiento externo más comunes según Werther	71
3.4.5 Ventajas y desventajas de cada fuente de reclutamiento	73
3.5 Selección	74
4. Propuesta de guía para entrevista de selección por competencias	79
<i>Introducción</i>	79
<i>Objetivo</i>	80
<i>Manual del usuario</i>	80
CONCLUSIONES	89
ANEXOS	93
<i>Anexo A</i>	94
<i>Anexo B</i>	986
<i>Anexo C</i>	104
BIBLIOGRAFIA	107

RESUMEN

El sistema de gestión por competencias surgió en México con mayor fuerza en los 90's impulsado por medio del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral tuvo inicio por medio de un proyecto sobre Educación, Tecnología y Modernización de la Capacitación en conjunto con la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Argüelles, 1997). Hablando estrictamente del área laboral este Sistema de Gestión por Competencia donde se evalúan las habilidades y capacidades de cada persona con respecto al puesto y perfil que este requiere se ha implementado en los diversos procesos de Recursos Humanos como; capacitación, plan de carrera, evaluación de desempeño, reclutamiento y selección de personal donde una de las técnicas de este proceso es la entrevista por competencias que hasta el día de hoy es una herramienta muy efectiva para medición de ciertas competencias de acuerdo al perfil de puesto.

INTRODUCCIÓN

Bolivar (2002), indica que fue en los años 70's cuando comenzó a hablarse de competencias para hacer eficiente tanto el ámbito educativo como el laboral, surgió de una base como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. En los años ochenta entró con más fuerza este tema donde se involucraron varios países entre ellos México, quién promueve la competitividad tanto en las empresas, naciones, educandos; así como entre los trabajadores. Las condiciones sociopolíticas están dadas y son determinantes para el desarrollo de México en todos los aspectos que se les quiera ver; de las estrategias que se implementen en el desarrollo de sus recursos humanos de calidad (que es una demanda del sistema económico de la globalización) dependerá el bienestar de millones de ciudadanos, de nada sirve que haya desarrollo científico y tecnológico, si no hay quien pueda manejar la tecnología.

La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer al especialista en recursos humanos la implementación de las competencias en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

El modelo tradicional de recursos humanos está dejando de ser activo al no tener una visión más amplia de su campo de trabajo, bajo este sistema la empresa ve al trabajador ensimismado en su labor, con poca participación, el salario es el principal factor de satisfacción, en este tipo de organización se ve al todo como la suma de las partes; es decir, cada sistema de manera aislada. Dentro de los factores que influyen en esta situación, se tiene la forma de pensar de los empresarios, al no querer invertir en capacitación, en educación de sus empleados, ya que creen que gastan más, o simplemente no les interesa mejorar la condición de asalariados de su personal; también existe la idea que un trabajador mejor capacitado es muy probable que se vaya a otra empresa, lo cuál es paradójico ya que un trabajador que no ve reconocidos sus logros se desmotiva, al no encontrar un ambiente propicio de desarrollo se va, provocando alta rotación de personal.

El modelo de competencia laboral es considerado una alternativa en la Administración de Recursos Humanos, piedra angular de la nueva cultura “el saber hacer”. Da la posibilidad de mejorar la calidad en la gestión de los recursos humanos, concibe un aprendizaje reflexivo que propicia la solución de problemas en situaciones imprevistas en el desempeño mismo del trabajo; implementa la comunicación entre todos los sistemas de la organización, facilita el trabajo en equipo, genera una actitud positiva; se involucra directamente con el proceso de producción de donde recibe retroalimentación y se reorienta su labor en la consecución de los objetivos planteados; toma en cuenta las necesidades del cliente como eje principal del ciclo de la organización.

La competencia laboral es según Bunk (1994) el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de manera autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo y representa una forma de evaluar el desempeño en cualquier condición, en términos generales, la persona sabe hacer las funciones o no lo sabe, no se deja a la imaginación, ni a la voluntad; es la relación entre la teoría y la práctica donde se cumple el “saber hacer y tener que hacer” inmerso en la competencia laboral.

La competencia laboral se sustenta en una formalidad institucional que esta representada por un documento denominado Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) la cual valida la experiencia, los conocimientos, habilidades y el aprendizaje técnico de la persona independientemente de cómo los haya adquirido. Al quedar documentado el proceso de certificación de competencias laborales se generaliza su validez y aplicabilidad a todas las personas, empresas, sistemas educativos que quieran volverlo a aplicar, ya sea la misma competencia o adaptarla a sus propias necesidades; es decir, se vuelve una norma nacional.

Una empresa puede certificar a su personal en competencias laborales y otra certificar sus productos por normas ISO 9000, lo ideal es que se certifique por los

dos sistemas. Cuando se aplica solo la norma ISO 9000 sin la participación del personal (competencias laborales), no garantiza que se mantenga la calidad ni los niveles de producción a largo plazo.

Hablando estrictamente del sistema de gestión por competencias se puede mencionar que abarca todas las áreas de recursos humanos como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y plan de carrera. Basado en estos procesos permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona.

El reclutamiento como tal es similar al sistema tradicional con la diferencia que se va a realizar con base a las competencias que se especifiquen en la descripción y perfil de cada puesto. Con respecto a la selección de personal, se pueden utilizar varias herramientas para determinar quién es el candidato ideal, como por ejemplo las evaluaciones psicométricas, las que se eligen dependiendo las competencias a evaluar así como exámenes técnicos o de conocimientos generales, es una herramienta importante pero un tanto subjetiva ya que los resultados dependen mucho del ambiente en el que se desarrolla la evaluación, así como también el estado de ánimo de evaluado sin poderlo percibir plenamente, otra herramienta dentro de este proceso es la entrevista laboral basada en competencias, que es la herramienta más importante dentro de este proceso ya que nos permite evaluar el conjunto de capacidades que posee una persona para determinar finalmente si ésta es competente en su desempeño presente o futuro. La entrevista se debe desarrollar en fases o etapas, dentro de este trabajo se menciona como propuesta la realización de una guía para entrevista de selección por competencias, la cuál tiene como objetivo desarrollar en los especialistas de reclutamiento y selección las habilidades y conocimientos para la realización de ésta.

La capacitación como soporte de competencias laborales en la empresa, tiene como objetivo la formación integral del trabajador y es parte importante en el desarrollo de capacidades, habilidades, adquisición de conocimientos, cambio de

actitud, que se traducen en competencia laboral. Dentro de esta perspectiva, la capacitación participa en hacer que todo el personal de la organización conozca el procedimiento de competencias laborales con el fin de que se involucren en el proceso, o cuando se considera que un trabajador no es competente para determinada función se capacita en la parte que le hace falta para cumplir con la norma de competencia laboral; esta forma implica una mejora en la organización y beneficio del trabajador; la remuneración por su desempeño y ascenso estará en función de lo que sabe, de lo que hace, no del tiempo que lleve trabajando, que en muchas de las ocasiones no se toma en cuenta; su aprendizaje está en función directa con el proceso del trabajo, objetivo y necesidades de la empresa e interés personal.

En el capítulo 1 se muestran las definiciones de los diversos expertos así como las de instituciones reconocidas que han desarrollado el tema de competencias en diferentes países; de igual forma se encuentran los antecedentes de cuando ya no eran suficientes las herramientas para el desarrollo de una persona en el ámbito educativo y en el laboral. Se mencionan la clasificación, adquisición y beneficios que podemos adquirir en el desarrollo de esta herramienta para la realización de las actividades en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

En el capítulo 2 se encuentra el desarrollo de la implementación del sistema de gestión por competencias que consta de identificación de las competencias en los diferentes puestos que se tiene en la empresa. La estandarización y normalización de las mismas, que tiene que ver con donde se coordinaran criterios y métodos de medición relativos a especificaciones que orientan el diseño o desempeño de un producto y la evaluación donde se definirán las herramientas con que vamos a medir las competencias.

En el capítulo 3, se menciona el manejo y los beneficios del sistema de gestión por competencias en los diferentes procesos de recursos humanos, tal como el reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, plan de carrera y capacitación basado en competencias.

CAPITULO 1: COMPETENCIAS LABORALES

1. Antecedentes

El tema de Competencia Laboral, data de muchos años atrás, por la preocupación en ciertos países como EEUU, Canadá, Australia e Inglaterra, por buscar herramientas que les permitieran a las empresas ser más eficientes y rentables ya que observaron que sus sistemas de evaluación no los satisfacían del todo; ya que se pudo demostrar que los expedientes académicos y los test de inteligencia no eran capaces de predecir con veracidad la adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard, (Bolívar, 2002); como consecuencia de los trabajos de Bloom, (Vossio, 2002) surgió, en la misma década, un movimiento llamado "Enseñanza basada en competencias" , que se fundaba en cinco principios: todo aprendizaje es individual; el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr; el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.; el conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje y es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño

conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, "la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general" (Mertens, 1996).

"La educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo". (Mertens, 1996: 38) Este planteamiento de Mertens es esencial en las instituciones de formación profesional. Las concepciones de formación, clásicas, tradicionales, la analizan como la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales (Mertens, 1996).

La aplicación de la formación por competencias comienza en 1973, se instrumenta en una escuela de Enfermería de nivel medio en Milwaukee Estados Unidos. En 1984 se aplica en un colegio de enseñanza general de Canadá y se instrumenta en Escocia, Gran Bretaña (Nivel obrero). En 1986 comenzó en nivel medio profesional en Québec, Canadá. En 1988 se aplica en el nivel de técnico medio en Escocia, Reino Unido. En 1993 se aplica de forma general en la formación básica y preuniversitaria de Québec, Canadá. En la actualidad la educación basada en competencias se aplica en numerosos países, entre ellos están: México. Argentina, Canadá, Francia, Alemania, Australia, Gran Bretaña, Brasil, Chile y otros de América Latina.

En México se empezó a aplicar el modelo a mediados de los años 90's; impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER (Consejo de Normalización y

Certificación de Competencia Laboral), organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral (Cámara Panameña de la Construcción, 2009).

Para Argüelles (1997), la necesidad de establecer los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en México, surgió de un proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación, que iniciaron conjuntamente las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1993.

La modernización de la educación tecnológica y la capacitación formaron parte de la estrategia planteado por la Secretaría de Educación en 1993, para la reforma integral de la educación en México.

La reforma propuesta por el Secretario de Educación se sustentaba en cuatro elementos centrales:

- I. La modernización de la educación básica, que incluía su federalización, la adecuación de planes y programas de estudio y la revaloración del trabajo magisterial.
- II. La reforma de la educación tecnológica, que en su primera etapa contemplaba la compactación de los currículos de este nivel educativo.
- III. La reforma de la educación superior y de posgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.
- IV. La reforma de los servicios de capacitación, que tenía como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva.

Como se puede observar, a finales de los años 80’s la Secretaría de Educación ya había detectado la necesidad de introducir cambios profundos y de largo alcance

en el sistema educativo nacional, dentro de los cuales se consideraba el establecimiento de un sistema de capacitación cualitativamente distinto, que permitiera atender con oportunidad y eficiencia las necesidades de calificación de los recursos humanos del país, mediante servicios viables, flexibles y de mayor calidad. (CONOCER, 1997).

2. Definiciones de expertos e instituciones

Cejas y Pérez (2003), mencionan que existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral; un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada. Se han seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible. El avance del concepto de competencia ha facilitado su aplicación desde la perspectiva institucional asociada a la formación profesional.

A continuación se incluyen varias definiciones formuladas por expertos, instituciones nacionales de formación e instituciones nacionales de normalización y certificación y algunas definiciones provenientes de dos niveles institucionales asociados con la formación profesional, el primero es el de los órganos directivos de sistemas nacionales que trabajan en el ámbito de la normalización y/o la certificación de competencias; el segundo es el de las instituciones de formación profesional de la región, (ver tabla 1)

Tabla 1. Definiciones de competencias según expertos e instituciones

Definiciones			
AUTORES		INSTITUCIONES	
Agudelo (1998)	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.	Autoridad Nacional de Formación de Australia Australian National Training Authority (2009).	Competencia es la capacidad para desempeñar tareas y obligaciones de acuerdo con el estándar esperado en el empleo.
Bunk (1994)	Las define como el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.	Ministerio del Trabajo de Chile (Nota de prensa a propósito del trámite de la Ley sobre el Sistema Nacional de Certificación de Competencias en (2004)	Las competencias laborales consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación.
Ducci (1997)	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.	Autoridad Nacional de Cualificaciones de Inglaterra (Qualifications and Curriculum Authority QCA)	Define la competencia laboral en el marco de las cualificaciones vocacionales nacionales. Las NVQ (National Vocational Qualification) son cualificaciones basadas en competencias. Reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivamente, y demuestran que el candidato es competente en el área de trabajo que la NVQ representa
Gallart, Jacinto (1997)	un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 1997) de México	Ψ Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
Gonzci (1996)	Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.	Ministerio de Educación de Brasil (Ley 9.394, 1996)	Ψ Capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. La Ley de directrices básicas de la educación establece que una persona es competente cuando “constituye, articula y moviliza valores, conocimientos y habilidades para la solución de problemas, no solo rutinarios, sino también inesperados, en su campo de actuación”.

Definiciones			
AUTORES		INSTITUCIONES	
Le Boterf (1998):	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.	Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España (Ley 5, 2002)	La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y el empleo.
Mertens (1996)	Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado	Instituto Nacional de Empleo (INEM, 1995) de España:	"Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo".
Miranda (2003)	Y de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.	Organización Internacional del Trabajo (OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación	Ψ El término "competencias" abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.
Prego (1998)	"aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica."	Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina (Boletín Cinterfor/OIT No. 141, 1997):	Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Definiciones			
AUTORES		INSTITUCIONES	
Kochanski (1998)	Y las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI, 2002) Brasil	define la competencia como la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional
Zarifian (2001)	"entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional".	Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC, 2002) Brasil:	entiende las competencias como la capacidad de movilizar saberes (desarrollados a lo largo de la vida social, escolar y laboral) para actuar en situaciones concretas de trabajo
Cejas y Pérez (2003)	Mencionan que existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral; un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2002) Colombia	La define como el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede concluir que se inclinan hacia 3 enfoques: el primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas, el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", que mezcla los dos enfoques. Así mismo coinciden en que las competencias se van desarrollando conforme a la educación que cada persona vaya obteniendo para así desarrollarlas plenamente en un ambiente laboral.

En la literatura se habla de competencias, competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente; el criterio del investigador en este sentido, es que el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio. De acuerdo a los conceptos que existen de diferentes instituciones y países podemos concluir que existen

similitudes entre las definiciones pero lo importante es que en todos los casos se involucra el conocimiento, los valores y el fin es el mismo que el trabajador pueda comprobar "su saber" con "su saber hacer".

3. Clasificación de las Competencias

El uso de las competencias es una gran herramienta en la gestión de los recursos humanos, principalmente en la selección de personal y en la medición del desempeño laboral (Entrevista psicológica de empleo, 2008).

Existe una clasificación de competencias conocida como la clasificación del gran ocho y fue elaborada por Dave Bartram (2008), en la cual, se distinguen en primer lugar las 8 competencias a las que llama factores y en segundo lugar se distinguen las habilidades y motivaciones relacionadas con cada uno de ellos. (Anexo A).

Bunk (1994) nos menciona que al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, también existe una gran variedad, por lo que la empresa Mennesmann de Alemania explica su clasificación:

- Metodológicas: corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Técnicas: se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Sociales: responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- Individuales: tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo... y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

Según Mertens (1996) una de las clasificaciones de competencias que se usan más comúnmente se presenta a continuación:

- Ψ **Genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- Ψ **Específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.
- Ψ **Básicas:** son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Existen aún más tipos de clasificación de competencias pero estos son los más usuales y conocidos que pueden emplear las organizaciones de acuerdo a sus necesidades.

4. Adquisición de las Competencias

Algunos autores (Castro y Carvalho, 1988 ; Ropé y Tanguy, 1994) señalan que no basta con una formación profesional de algunos meses, ni una formación especializada de varios años pero focalizada en una sola ocupación o familia de ocupaciones, sino que el tipo de competencias requeridas exigen una formación prolongada desde la educación formal, nueve o diez años de escolaridad que además de las habilidades básicas, den una capacidad de captar el mundo que los rodea, ordenar sus impresiones, comprender las relaciones entre los hechos

que observan, y actuar en consecuencia. Para ello es necesaria no una memorización sin sentido de asignaturas paralelas, ni siquiera la adquisición de habilidades relativamente mecánicas, sino saberes transversales capaces de ser actualizados en la vida cotidiana, que se demuestran en la capacidad de resolución de problemas de índole diversa de aquellos aprendidos en la sala de clase.

Pero si bien lo anterior es suficiente para aquellas que llamábamos competencias generales básicas, cuando se habla de competencias más específicas, otro tipo de formación es necesario, ya que en éstas aparece como valiosa la formación modular que permite acumular el aprendizaje de habilidades concretas en tareas específicas adquiridas en distintos tiempos y a través de cursos de menor duración que los antiguos programas vocacionales. Es importante, en este sentido, la alternancia entre períodos de trabajo y períodos de aprendizaje escolar, sean sistemáticos como en el sistema dual, sean organizados por el propio protagonista a partir de su balance de competencias.

Hay algo que aparece claramente cuando uno se aproxima al mundo real del trabajo, a las dificultades y logros de los trabajadores: las trayectorias técnico-profesionales son historias de vida en contextos cambiantes, que articulan saberes provenientes de distintos orígenes. Esta evidencia conduce a dos reflexiones en torno a la planificación de la educación y de la formación; la primera se refiere a que una trayectoria técnico profesional no puede ser diseñada exclusivamente desde un gabinete educativo, y menos desde un currículum rígido o modular en cuya confección sólo haya participado la escuela. Sólo a partir de esas historias y de los balances de competencias señalados anteriormente y teniendo como contrapartida los lugares de trabajo y las organizaciones empleadoras, se puede pensar en el apoyo educativo a una formación continua. La segunda reflexión alude a que detallar minuciosamente las actividades de una ocupación y las competencias requeridas, no siempre es aproximarse a la realidad concreta. Las competencias incluyen conocimientos “indefinibles” que se aprenden en la experiencia social y laboral, que no pueden ser transmitidos en un ámbito escolar.

Dos consecuencias importantes resultan de lo anterior. La primera es que la definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas, se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores. Las competencias demandadas no son abstractas sino que provienen de una reflexión sobre la realidad del mundo del trabajo. La segunda es que la formación para el trabajo original en cada trabajador entre educación formal general siempre y, en algunos casos específica (técnica) adquiridas en el sistema educativo, experiencia laboral, y formación específica, la mayoría de las veces no formal, adquiridas a lo largo de la vida. La adquisición de competencias es un largo proceso: no se evidencia en la acumulación de credenciales sino en la demostración de una capacidad de desempeño en situaciones problemáticas específicas. Más aún, algunos autores consideran que, más que como un producto, deben ser consideradas como un proceso de habilitación: será competente aquel que está habilitado a ser hábil en un dominio del conocimiento (Stroobants, 1994).

5. Beneficios de las competencias laborales



Los beneficios de un sistema de normas de competencias laborales son numerosos. Para las empresas, el sistema proporciona información objetiva sobre las competencias de los trabajadores, reduciendo así los costos de contratación y aumentando su capacidad para gestionar internamente los recursos humanos. Al aplicar competencias relacionadas con las normas internacionales de excelencia,

las empresas también pueden incrementar su productividad y competitividad general. Para los trabajadores el sistema supone un medio validado de demostrar los conocimientos que poseen y lo que saben hacer. Los empleadores pueden incrementar su empleabilidad y movilidad laboral mostrando sus competencias que han adquirido en cualquier contexto, no solo en una educación o capacitación formal. Para la sociedad en general, un sistema de normas de competencia crea un vínculo más evidente entre las competencias que requieren los empleadores y la educación y capacitación que reciben los trabajadores. Los programas de capacitación resultan más eficaces cuando son capaces de fortalecer las capacidades de actuación de los trabajadores en mercados cada vez más innovadores y competitivos. La experiencia también sugiere que cuando las empresas adoptan sistemas de normas de competencias laborales hay menos probabilidades de accidentes causados por una capacitación adecuada.

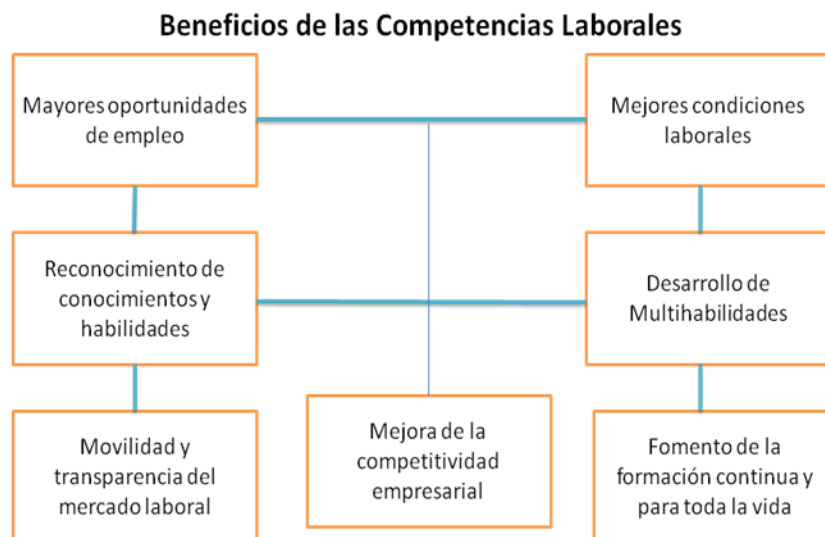


Fig. 1. Beneficios de la Competencia Laboral.

Por tanto se concluye que las competencias laborales otorgan grandes beneficios a las empresas en todos sus procesos ya que proporcionan una matriz de conocimientos, habilidades y actitudes para cada uno de los puestos, lo cual permite definir perfiles más completos y objetivos, facilitar la detección de necesidades de capacitación, objetivizar la identificación de causas de un mal desempeño, proporcionar la base para la evaluación de desempeño, indicar la ruta

a seguir en la adquisición de nuevas competencias y cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 que para muchas empresas certificadas es de gran utilidad un sistema de gestión de competencias para así brindar mayor calidad en todos sus procesos.

CAPITULO 2: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

2.1 ¿Que es un Sistema de Gestión por Competencias?

El sistema de gestión por competencia está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas, con sus propias dinámicas internas. Estos subsistemas son: la capacitación por competencias, certificación por competencias y construcción de competencias (Mertens, L.; Palomares, L., 1993).

Para las empresas un sistema de Competencias supone una mejora sustancial en la gestión de sus recursos humanos, reduciendo sus costos de selección y capacitación de personal y facilitando su vinculación con los sistemas de formación profesional (Alles, 2003).

Para la formulación de un Sistema Nacional de Competencias Laborales el proyecto trabaja en torno a las siguientes líneas:

- Estudiar los sistemas de competencias desarrollados en otros países, sus principales logros, problemas y condiciones de viabilidad, implementación y posible aplicación práctica en nuestro medio.
- Realizar acciones de información y capacitación sobre competencias, dirigidas a docentes, especialmente de la formación profesional y a responsables de recursos humanos de empresas.
- Diseñar una propuesta técnica y posibles estrategias de implementación de un Sistema Nacional de Competencias

Para Alles (2003), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Esta claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con ciertas características para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación con la empresa.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacional el cual será de gran utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo; por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una organización, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen, que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

El modelo de Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en

torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

2.1.1 Objetivos de un sistema de gestión por competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- c) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas. (Morales, 2008)

2.2 Proceso de Implementación de Competencias

Durante el proceso de implementación, se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los existentes hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/sucesión
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño
7. Potencial

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, también proporciona la siguiente información sobre:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.

- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas. (Jiménez, 1997).

Fases del proceso de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias (Delgado, 2007):

1. Adaptabilidad: es la etapa en que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso, lo óptimo sería toda la organización.
2. Diseño o revisión de las estrategias: alineamiento y/o actualización de los elementos con la GRH por Competencias con las estrategias empresariales.
 - Identificación del Problema Estratégico de la empresa.
 - Identificación de los Objetivos Empresariales.
 - Análisis de la Misión y Visión.
 - Alineación de la Estrategia Organizacional con la Gestión por Competencias.
3. Diseño de los ADCO de cada cargo: identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; qué, cómo, para qué lo hace el trabajador en su puesto.
4. Elaboración de las competencias: constituye la etapa central, en ella se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto:
 - Determinar competencias esenciales de la organización.
 - Determinar competencias de procesos de cada área.
 - Determinar competencias de cada cargo.

5. Elaboración de sistemas de medición y control de competencias: diseño de métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación comportamiento.
6. Mejora continua: evaluación sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo o perpetuo.

Es de vital importancia la necesidad de la aceptación de la nueva GRH asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

2.2.1 Identificación de competencias

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

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

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

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista (Mertens, 1998).

Ψ Modelo Funcional

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

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

En el contexto de la norma ISO9001:2000, el análisis funcional puede ser útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminadas.

Ψ Modelo Conductista

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

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de

otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

En el contexto de la norma ISO 9001:2000, estas capacidades en la persona son importantes para cumplir con la satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios requeridos. Los productos y procesos de adaptación para lograr la satisfacción del cliente no se pueden predeterminar. Aunque si se pueden definir resultados finales, como grado de satisfacción de los clientes y la mejora en costos y rentabilidad.

Ψ Modelo Constructivista

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

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

Revisando las prácticas de las empresas líderes en gestión de competencia laboral, se llega a la conclusión que éstas tienden a combinar los diferentes enfoques metodológicos, según la necesidad que se presente. Experiencias de empresas líderes en Inglaterra, país donde institucionalmente más se ha avanzado en la aplicación de la metodología funcional, muestran esta hipótesis. Una encuesta en 1999 entre 196 empresas que aplican una gestión de competencia laboral y que ocupaban en conjunto a más de un millón de personas, reveló que el 63.6 % diseñaron un modelo mixto, donde una parte obedece a un modelo funcional (refiriéndose a las competencias técnicas, aplicadas al nivel

operativo) y otra parte a un modelo conductista (generalmente competencias claves que reflejan la cultura de la organización y competencias aplicadas a los niveles de mando); de las empresas restantes, el 23.4 % aplicaban solamente competencias conductistas y el 13.0% solamente competencias técnicas (Rankin, 2000).

2.2.2 Estandarización y Normalización de Competencias

La normalización consiste en la descripción de la competencia identificada, de modo que se convierta en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado empresa, sector, país.

Según Angulo (2003), la normalización se refiere al conjunto de actividades dirigidas a la creación de normas, es decir, a la coordinación de criterios y métodos de medición relativos a especificaciones que orientan el diseño o desempeño de un producto, servicio o práctica, que se registran en un documento de carácter esencialmente técnico, en el que se incorporan los puntos de vista de todas las partes interesadas y que está disponible al público en general.

Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 1997) de México, una norma técnica de competencia laboral, usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo y se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Por tanto, las normas de competencia en información describen los conocimientos y habilidades de las personas en el uso y aplicación de la información y los diferentes niveles de complejidad o dominio que poseen. Establecen, además de las características o atributos, las evidencias que permiten evaluar o juzgar a una persona como competente en una tarea particular de información. Las normas especifican cómo estas características se aplicarán y reflejarán en un contexto académico o lugar de trabajo.

Varias instituciones, fundamentalmente del ámbito académico, han emitido recomendaciones o normas de competencias que pretenden estandarizar su formación y algunas presentan indicadores para evaluar su desempeño. Se han presentado en los distintos niveles de educación, desde la primaria y la secundaria hasta la formación universitaria. Estas normas en entornos académicos ofrecen un marco para valorar al individuo competente en el acceso y uso de la información.

Los contenidos y la integración de las tareas de la persona tienden a evolucionar en dirección a sistemas abiertos, complejos y dinámicos, siguiendo la lógica del mercado y de las trayectorias de innovación en tecnología y organización de la producción, con la especificidad del ámbito de la organización de las tareas y funciones.

Cuando se menciona a tareas y funciones, se centra en un campo importante de la competencia laboral. En una división técnica y social del trabajo altamente fragmentado, las funciones que tenían que cumplir los trabajadores constituían la suma de tareas asignadas, relativamente fáciles de identificar y describir, apoyándose en el análisis de tiempos y movimientos y de la ocupación o puesto. En el nuevo contexto, las funciones, por definición, siguen siendo una suma o integración de tareas. Sin embargo, y de acuerdo con lo señalado en cuanto a la tendencia de ampliación y enriquecimiento de las tareas, que obedece a su vez a la apertura y complejidad de las trayectorias de innovación tecnológica y de organización productiva, describir en detalle cada una de las tareas y su secuencia ha perdido su sentido, por la complejidad, apertura y dinamismo que las funciones

asignadas al trabajador están adquiriendo.

Basta subrayar el significado del concepto de complejidad, desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, en este contexto. La complejidad y la apertura del sistema de tareas que el trabajador tiene que realizar para cumplir con sus nuevas funciones hacen menos controlables y predecibles las misiones de los operarios en sus detalles. Ante las funciones a cumplir crece la contingencia, es decir, la posibilidad de poder llegar al objetivo por más de una sola vía de realización de tareas, y también por la posibilidad de fallar aun en la formación más favorable de las misiones y sus elementos (Luhmann, 1991).

El hecho de que la empresa como sistema se vuelve más complejo obliga a una selección, lo que convierte a la empresa en una organización donde se dan procesos de selección de manera proactiva, lo que significa contingencia, y esto supone riesgo. La selección sitúa, califica y ordena los elementos, aunque para éstos fueran posibles otras formas de relacionar. Este «ser posible también de otro modo» y la posibilidad de fallo aun en la condición más favorable de los elementos, es la contingencia, y es lo que caracteriza la organización compleja.

Una mayor complejidad de los sistemas de innovación y como consecuencia, de misión en las empresas, que exige un comportamiento selectivo, exige también una mayor adaptabilidad en los sistemas personales. Esta mayor adaptabilidad se traduce en un requisito de la capacidad de aprender, que es una competencia que puede utilizarse ocasionalmente de forma intensa y que por ello debe estar disponible permanentemente (Luhmann, Schorr, 1993).

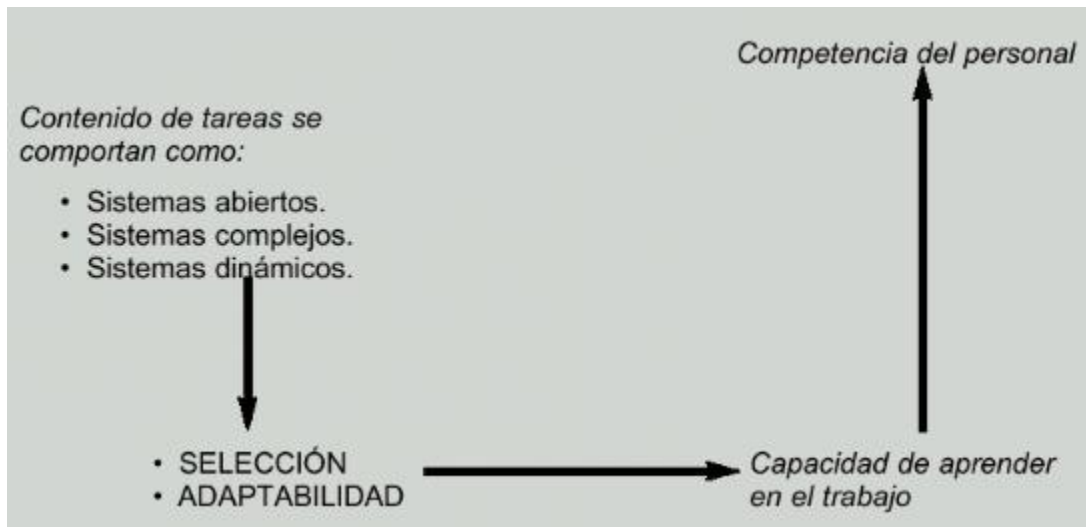


Fig. 2 Modelo de competencia laboral. Luhmann, Schorr, (1993)

Por lo tanto tiene más sentido expresar y tipificar la competencia laboral a partir de funciones que no como una suma exhaustiva de tareas. Esto no significa que en la descripción de las funciones no aparezcan tareas, ni tampoco que el análisis de tareas ya no sea útil o válido en la definición de las funciones. De lo que se trata es de ir logrando la síntesis de tareas, generalmente sin entrar en los detalles de cada una, con la excepción de los detalles que sean elementos claves en la operación. Al trabajador o al individuo se le deja un grado de libertad para ir construyendo la articulación entre las tareas, según sus capacidades y puntos de vista, manteniendo siempre el objetivo o resultado como eje de sus acciones. Así, la descripción de funciones en el modelo de competencia laboral, aparece como una mezcla de diferentes niveles de agrupación de tareas, según la especificidad de la rama y la trayectoria de innovación seguida por la empresa. En ocasiones, el resultado de una tarea es fundamental en el proceso, y, como tal, tendrá que ser expresado en las funciones; otras veces, es la suma de varias tareas que deviene importante por su articulación entre cada una de ellas, por lo cual es preferible ir a la síntesis de éstas. En todo caso, se formulan las funciones a partir de la idea de la contingencia, de la probabilidad de un resultado, admitiendo siempre que existe el riesgo de que no se cumpla el resultado.

Formulada de otra manera, y en concordancia con el concepto estructural planteado en el primer capítulo, la descripción de la competencia laboral se expresa en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y resultados (desempeños) demostrables, con la probabilidad que éstos conduzcan al cumplimiento de la función; seguridad absoluta no hay. Este punto, que puede aparecer obvio y/o lógico en la práctica de la construcción de la competencia laboral y de las competencias que la conforman, es motivo de discusión, controversia y redefinición de los términos en que están expresados.

Delimitar las competencias tiene por objetivo desarrollar un referente común para los integrantes de la empresa, de cómo orientar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje de la organización como un todo.



Fig. 3 Norma de Competencia Laboral. Luhmann, Schorr, (1993)

La idea es que la normalización se hará parte del lenguaje de la organización, y que debe ir articulando los esfuerzos individuales con los colectivos en el aprendizaje. En la medida que la empresa no asuma una estrategia de aprendizaje organizativo, involucrando a los trabajadores en ella, difícilmente la normalización de la competencia podrá cumplir el objetivo antes mencionado y se convertirá en letra muerta, o bien en un estándar que el individuo tenga que

cumplir para hacer bien lo que siempre se ha hecho.

El aprendizaje de la persona en la empresa está condicionado por dos factores, que para algunas analistas son la cuestión de fondo de la competencia (singular) laboral y que anteceden al conjunto de conocimientos y habilidades profesionales. (Zarifian, 1996). El primero es el asumir una responsabilidad personal frente a las situaciones de producción, lo que quiere decir una actitud social de la persona, de tal suerte que actúe por su cuenta ante la complejidad de las tareas a realizar y las situaciones imprevistas a resolver. Este compromiso es altamente subjetivo y significa movilizar la inteligencia del individuo, pero también hacer que asuma los riesgos de un eventual fracaso y la correspondiente reacción negativa de la gerencia y de los otros trabajadores.

OBJETIVO DE LA NORMALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL	Sistema que estimula y administra el aprendizaje del personal a través de la movilización de saberes: a) Asumir una responsabilidad y actitud social de involucramiento. b) Ejercicio sistemático de reflexionar en el trabajo.

Fig. 4 Objetivo de la Normalización de la Competencia Laboral. Zarifian (1996)

Para lograr esto en el proceso de desarrollo y descripción de la competencia laboral, la empresa debe cuidar aspectos como otorgar una autonomía real al trabajador, la información y los conocimientos suficientes acerca de la gestión del proceso y reconocerlo en términos de una compensación salarial en algún momento del proceso.

El segundo factor que condiciona el aprendizaje del personal es el ejercicio sistemático de una reflexión en y ante el trabajo, entendido como el tomar distancia crítica frente a las labores que está realizando, cuestionando su manera de trabajar y los conocimientos que moviliza para realizar las tareas. Esta reflexión se hace más necesaria en cuanto que los cambios técnicos y organizativos son cada vez más frecuentes y profundos. No puede hacerse de manera preestablecida, ni tampoco impuesta autoritariamente; debe venir de las propias personas y puede ser desarrollada y acompañada por los instructores o formadores (Zarifian, 1996).

2.2.3 Evaluación de Competencias

Las normas de competencia laboral, definidas como estándares de buenas prácticas profesionales, permiten a empleadores y trabajadores contar con una base objetiva y consensuada para evaluar las competencias laborales que se requieren para desempeñarse en una determinada ocupación.

La evaluación significa para los trabajadores una forma de transparentar la calidad de su desempeño laboral y obtener un reconocimiento expreso, de igual manera, es un acto voluntario de los trabajadores que, en caso de constituirse en una iniciativa de la empresa, se transformará en un acto de consenso entre la empresa y el trabajador, así como también representa para los empleadores un instrumento de selección y gestión de personal, de actualización de competencias técnicas y de orientación de la formación profesional y de planeamiento de carreras internas y representa para los empleadores una línea de acción que se agrega a su política integral de aseguramiento de la calidad.

Los beneficios de la certificación de las competencias laborales son:

- Documenta las capacidades laborales de los trabajadores en determinadas ocupaciones.

- Mejora las oportunidades de acceso a un empleo.
- Fortalece las oportunidades de permanencia en un determinado empleo/ocupación.
- Fortalece las oportunidades de hacer carrera profesional dentro de una organización.
- Fortalece las oportunidades de acceder a trayectos de formación profesional congruentes y acumulativos.
- Actualiza las competencias del trabajador en materia de prevenir condiciones de trabajo seguras, garantizar la calidad, tener disposición a la mejora continua.
- Minimiza el error en situaciones de incertidumbre o de innovación

¿Quién evalúa, quién certifica y quien acredita instituciones?

- La evaluación la realiza un cuerpo de evaluadores especialmente seleccionados por su especialidad y experiencia en la ocupación y/o la supervisión directa de las mismas.
- La evaluación la realiza un cuerpo de evaluadores especialmente capacitado en desarrollar instrumentos de evaluación e interpretar normas de competencia.
- Los evaluadores serán propuestos por los organismos certificadores y sectores de actividad.
- El MTEySS contribuye a la excelencia del sistema estableciendo parámetros que rigen la acreditación de los Organismos de Certificación, de los evaluadores habilitados y de los trabajadores certificados.

El MTEySS registra y acredita a Organismos de Certificación presentados por los actores del mundo del trabajo, registra evaluadores y registra los trabajadores evaluados y certificados por los Organismos de Certificación sectorial.

Circuito de evaluación, certificación y acreditación

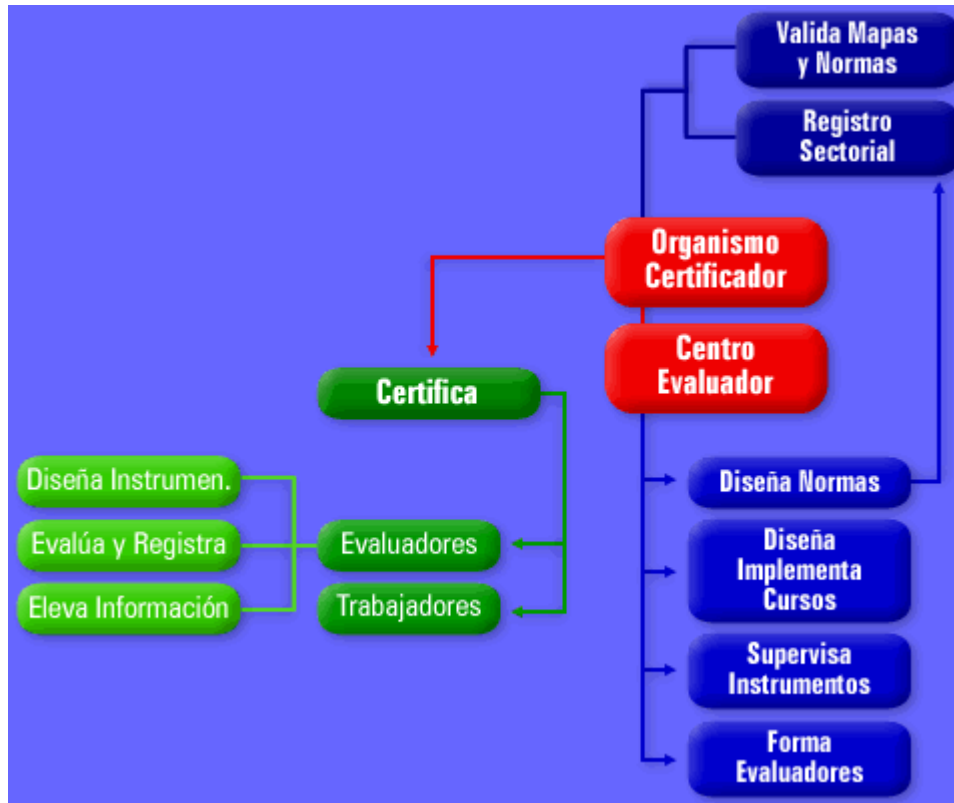


Fig. 5 Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2002)

2.2.4 Certificación de competencias

La certificación de la competencia laboral de las personas es el reconocimiento que hace un organismo certificador acreditado, a un trabajador porque hace bien su trabajo al cumplir con los requisitos establecidos por los expertos en una norma de competencia laboral, confirmando con ello la capacidad que tiene para desempeñarse en diferentes funciones y contexto laborales.

La certificación de la competencia laboral de una persona tiene como único referente una norma de competencia laboral, unidad mínima de certificación, y su logro debe guardar correspondencia con las demandas del sector productivo.

Los beneficios que la certificación les causa a los trabajadores son los siguientes:

- Ser reconocida socialmente la competencia que ha adquirida en el ejercicio laboral.
- Adquirir y desarrollar habilidades que le permiten adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales para desempeñarse en su trabajo con la competencia esperada.
- Transferir su competencia laboral, dentro de un mismo proceso productivo, entre empresas, subsectores y actividades laborales.
- Identificar su situación frente al mercado laboral y orientar así la búsqueda de empleo.
- Identificar qué competencia debe adquirir y desarrollar y generar oportunidades de aprendizaje permanente a lo largo de su vida.
- Mayores posibilidades de vinculación laboral y/o de promociones.

Los beneficios que la certificación les causa al sector productivo son los siguientes:

- Armonizar en las organizaciones, la certificación del sistema de calidad, del producto y de la competencia laboral de los recursos humanos, variables de un sistema integral de calidad.
- Proporcionar elementos fundamentales para la gestión del recurso humano, la optimización de los procesos de contratación, concentración de recursos financieros para el desarrollo personal y técnico, y para el desarrollo de políticas laborales y salariales.
- Identificar necesidades de capacitación al interior de las empresas, optimización de inversión puesto que la respuesta de mejoramiento, son planes reales ante necesidades reales.
- Reducir en las empresas, los costos y oportunidad de los procesos para la formulación del plan personal de competencias.
- Armonizar las necesidades del empleador con las competencias certificadas en una persona.

- Promover el incremento de la productividad y competitividad de las empresas mediante el mejoramiento permanente y continuo de la competencia de los recursos humanos.

Los beneficios que la certificación les causa a los oferentes de formación son los siguientes:

Estructurar y regular la oferta e inferir en su calidad, pertinencia y oportunidad, para responder a las necesidades del trabajador y del sector productivo.

La evaluación basada en criterios de competencia laboral es el procedimiento por medio del cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo de conformidad con la Norma de Competencia Laboral establecida para la función laboral específica, determinando si el individuo es competente o todavía no para desempeñar la función.

La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a la norma técnica de competencia laboral. Es decir, la certificación es el reconocimiento a la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela o mediante métodos autodidactas. La certificación de competencia laboral tiene como base la evaluación. Permite compatibilizar el nivel de calificación de los recursos humanos con los requerimientos de la empresa. Facilita la transferibilidad de la competencia laboral entre empresas y ramas de actividad, con lo que además de estimular la productividad de la economía en su conjunto.

Se ha generado un modelo general de operación con tres niveles de actuación y responsabilidad. El primer nivel, esta conformado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral, el segundo, por los Organismos

Certificadores y el tercero por los Centros de Evaluación acreditados y evaluadores independientes.

Los criterios y principios de los procedimientos de certificación son: la consistencia y confiabilidad, equidad e imparcialidad y control y aseguramiento de calidad.

En general el proceso de certificación puede resumirse en los siguientes pasos:

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Prediagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- Remisión a un centro evaluador.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

El proceso inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un prediagnóstico de sus competencias para determinar

- El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado de la competencia.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

Después del prediagnóstico el organismo certificador asigna un evaluador quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos en la forma de un portafolio de evidencias. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aun no competente.

En el caso último, se deja en claro la, o las, unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente. El evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar indica, con base en el proceso adelantado, si procede la certificación de un candidato. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral.

La evaluación que resulta con el concepto "competente", le permite al candidato acceder a la certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de competencia laboral. Esta información resulta de

mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir.

La evaluación la realizan directamente los Centros de Evaluación y los evaluadores independientes, que cuenten con los recursos humanos, técnicos y logísticos necesarios para aplicar y administrar instrumentos de evaluación.

Para acreditar a un centro de evaluación o evaluador independiente, éstos deberán contar con la capacidad técnica para recoger evidencias mediante la observación directa del desempeño real, en un sitio de trabajo o en instalaciones adecuadas, así como con los recursos administrativos para registrar los resultados de las evaluaciones.

En el caso de que una empresa o institución educativa desee evaluar a sus propios trabajadores o alumnos, respectivamente, ésta deberá ser acreditada como Centro de Evaluación ante un Organismo Certificador y sus evaluadores deberán ser certificados como tales, así como establecer la verificación interna y aceptar la verificación externa por parte del Organismo Certificador que la acreditó, en relación a sus actividades de evaluación, que garanticen a la sociedad actuar con calidad, imparcialidad y objetividad.

Hasta el momento están en operación 8 organismos certificadores.

Participación de los actores

Rol del Estado

El CONOCER (1997) otorga la acreditación a personas jurídicas como Centros de Evaluación o a personas físicas, para que lleven adelante la evaluación, tomando como base los criterios y lineamientos establecidos en la norma de competencia laboral correspondiente.

En el mismo sentido que un Organismo Certificador, el Centro de evaluación deberá asegurar la transparencia, objetividad y confiabilidad de la evaluación que se practique al solicitante.

Con la finalidad de contar con un sistema común de clasificación de las calificaciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el CONOCER convinieron establecer una matriz de calificaciones, representada por las correspondientes áreas (12) y (70) subáreas de competencia laboral y por los (5) niveles de competencias laborales, los cuales tienen como base el distinto grado de autonomía en la ejecución de los trabajos y los diferentes grados de responsabilidad que pueden identificarse en una actividad.

De esta forma, una calificación se concibe como un conjunto de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas a un cierto nivel de complejidad, variedad y autonomía y para una determinada área de competencia.

Los cinco niveles que se han establecido son prácticamente correspondientes con los niveles que se han tipificado en Europa, en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

- Nivel 0 de competencia. Falta o ausencia de la competencia.
- Nivel 1 de competencia. Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas. Predominan las actividades rutinarias y predecibles.
- Nivel 2 de competencia. Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo variadas, realizadas en diversos contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y de alta responsabilidad y autonomía. Se requiere a menudo, colaboración con otros y trabajo en equipo.
- Nivel 3 de competencia. Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo variadas, desempeñadas en diversos contextos, frecuentemente complejas y no rutinarias. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere a menudo, controlar y supervisar a terceros.
- Nivel 4 de competencia. Competencia en una amplia gama de actividades complejas de trabajo (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia

variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros, y ocasional en la asignación de recursos.

- Nivel 5 de competencia. Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos y a menudo impredecible. Alto grado de autonomía personal, responsabilidad frecuente en la asignación de recurso, en análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

El nivel de competencia describe el desempeño laboral que una persona es capaz de lograr bajo determinadas condiciones.

Los certificados de competencia laboral serán válidos en todo el país al tener como base para su expedición las normas técnicas de competencia laboral con carácter nacional y las reglas generales y específicas de los sistemas normalizados y de certificación aprobadas por el CONOCER. Su reconocimiento a nivel internacional dependerá de la reglamentación existente en cada país.

No existe una relación directa entre niveles educativos y calificación por competencia, ya que la certificación reconocerá los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes del individuo para realizar una función laboral, sin importar la forma en que éstos fueron adquiridos. Sin embargo, en la medida en que la transformación de planes y programas avance hacia la modalidad basada en competencia, esta relación será más estrecha.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) de adhesión voluntaria permitirá dar un reconocimiento social, equivalente al académico, a los conocimientos y habilidades adquiridas empíricamente en el ejercicio de una ocupación. La certificación de la competencia laboral será independiente de la certificación de grados o niveles escolares, que es atribución exclusiva de las autoridades educativas.

Uno de los principales problemas que enfrenta el Sistema de Certificación de

Competencia Laboral, específicamente en lo relacionado con la evaluación, es la existencia de una cultura de evaluación orientada por los procesos educativos y no de la mejora de procesos.

Una dificultad que ha emergido durante el proceso de elaboración de normas es la relacionada con la interpretación y análisis de su contenido, y, consecuentemente, cómo la norma va orientando el proceso de su evaluación. Esa dificultad no aparece de manera inmediata a los evaluadores, pero comienza a perfilarse como una preocupación de los integrantes de los Comités de Normalización como un riesgo que se corre si no se tiene una participación estrecha entre evaluadores y grupos de normalización.

Es importante señalar, que actualmente se están realizando estudios para determinar las tarifas, ya que estas deben considerar que se está tratando con trabajadores (OIT, 1998).

2.3 ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008

La norma ISO 9001 ha venido a formar parte en años recientes, de la estrategia de algunas empresas que desean insertarse o permanecer en el mercado internacional. Su aplicación en las empresas mexicanas, si bien ha ido en aumento, estimándose un total que oscila entre las 500 y 1000 empresas certificadas para 1997. Sin embargo el proceso de implementación del sistema no ha sido tarea fácil para las empresas, que desean obtener el certificado de calidad ISO. Esto debido a que es un sistema complejo que requiere todo un nuevo aprendizaje en la organización. Esto implica tiempos y costos que no toda organización está en condiciones de soportar, y así su difusión a la mayor parte del aparato productivo mexicano no será posible en el corto y mediano plazos.

No obstante lo anterior, la aplicación de ISO en las empresas ha significado un conjunto de beneficios que merecen ser analizados, para posibilitar su aplicación de forma más extendida entre las empresas mexicanas.

A la par del movimiento de calidad con su expresión típica en la norma ISO que se está convirtiendo en un estándar mundial, está emergiendo el movimiento en torno a las organizaciones de aprendizaje y la Competencia Laboral.

La principal diferencia en el marco conceptual de la gestión del sistema de calidad en la versión 2000 comparada con la versión anterior de 1994, es la introducción del concepto de gestión por procesos interrelacionados. En vez de normar y asegurar la calidad bajo una conceptualización estática, como ocurría en la versión de 1994, en la nueva versión se propone complementarla con una visión integral y dinámica de mejora continua, orientada a la satisfacción del cliente.

En la versión 2000, la gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de:

- suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, y
- lograr una satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no-conformidades y el proceso de mejora continua.

El modelo del sistema de calidad consiste en 8 principios que se dejan agrupar en cuatro subsistemas interactivos de gestión de calidad y que se deben normar en la organización: 1) Responsabilidad de la Gestión; 2) Gestión de los Recursos; 3) Realización del Producto o Servicio; 4) Medición, Análisis y Mejora.

El modelo se expresa gráficamente de la manera siguiente:

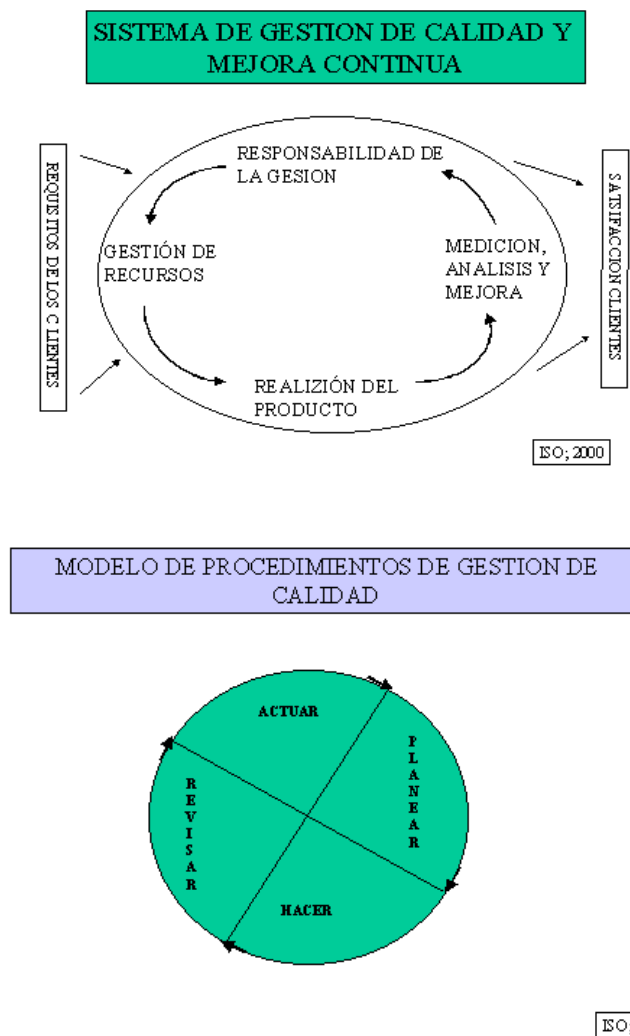


Fig. 6 Manual de Gestión de Calidad ISO 9001:2000

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

9001:2000. Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

Definiendo de esta manera a la competencia laboral, se difiere del concepto de calificación que la versión anterior del ISO empleaba, ya que este apela más al bagaje de conocimientos, a la capacidad potencial, para desempeñar una función o puesto. (Mertens, 1996) Aparentemente las diferencias son minúsculas y del orden teórico, que en poco afectarían a la gestión de un sistema de calidad en la organización. Sin embargo, sí hay un cambio de fondo en el sistema de calidad en lo que atañe el aseguramiento de la formación del personal, por todo lo que implica el modelo de instrumentación de la competencia laboral.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

En cuanto a la cobertura, aparecen a su vez dos tipos de decisiones. La primera es acerca del alcance temático y de contenido. La segunda refiere a la proporción del personal cubierto por el modelo de competencia laboral.

Bajo un enfoque minimalista o reduccionista, el modelo de competencia se restringe exclusivamente a los ámbitos de desempeño derivados del sistema ISO (sistemas mínimos de aseguramiento de la satisfacción del cliente, procesos de mejora continua a cargo de la gerencia y aseguramiento de calidad aplicando mediciones a través de personal especializado) y refiriéndose únicamente al personal que directamente está relacionado con el cumplimiento de los procedimientos descritos siguiendo la norma ISO.

Al otro extremo está el enfoque abarcador o maximalista, para el cual la calidad, la mejora continua y la satisfacción del cliente es el resultado del conjunto de procesos en la organización y del desempeño de todo el personal. En este caso el modelo de competencia incluye al conjunto de competencias que inciden en la calidad, la eficiencia, la satisfacción del cliente, la mejora continua, y a todos los niveles de personal, desde el operativo hasta el directivo. Incluye competencias a desarrollarse y que aún no se dan en la organización, pero que se requiere en el futuro inmediato.

Mientras que el enfoque minimalista llevará a una aproximación simple, su impacto será limitado. En el enfoque abarcador conducirá a un impacto de mayor envergadura pero tendrá como costo la mayor complejidad. Por el momento lo más conveniente parece ser una posición intermedia entre ambos extremos. Aun no hay muchas experiencias en la gestión de un modelo de competencia laboral y una organización puede perderse fácilmente cuando quiere ser demasiada ambiciosa en el modelo a aplicar, al no tener ejemplos o experiencias en que apoyarse. Por otra parte, pasar al extremo minimalista puede arruinar la credibilidad del modelo de competencia laboral y con ello, del sistema de gestión de calidad.

En cuanto a la base del diseño del modelo de competencia laboral, la decisión está entre desarrollar un modelo de referencias o normas internas, o bien, aplicar una norma nacional de competencia laboral, en caso de que estén disponibles. El desarrollo en 'casa' de las normas permite hacer un 'traje a la medida', articulándolas completamente a los objetivos y estrategias de la organización. La desventaja es la inversión en tiempo y recursos que significa desarrollar la norma en la empresa, sobre todo cuando las haya disponible a nivel nacional; otra desventaja es que la eventual certificación se limita en su alcance al ámbito de la empresa.

Aplicar directamente una norma nacional reduce el tiempo del diseño y tiene la ventaja de poder certificar al personal con alcance nacional. Las desventajas son

fundamentalmente dos. La primera es que la articulación de una norma nacional con los objetivos de la organización no es muy estrecha, quedándose en el mejor de los casos en una vinculación muy general, que al modelo de competencia le resta impacto y reduce su significado. La segunda es del orden estratégico que se relaciona con las tendencias en los mercados; a las empresas no les interesa aplicar la misma norma que su competidor, ya que el fondo de la competitividad en los mercados globales radica en la capacidad de diferenciación e innovación.

También aquí lo recomendable es un camino intermedio, donde la empresa se apoya en una norma nacional cuando existe pero que también hace una contribución propia en cuanto a su diseño. Se recomienda adaptarla a las necesidades de la organización de manera tal que las evidencias generadas cubren los requisitos de la norma nacional, mientras que al mismo tiempo logre la suficiente especificidad para responder a los objetivos específicas y únicas de la organización.

Esta mezcla entre norma nacional y diseño propio parece ser la práctica que muchas empresas en Inglaterra están siguiendo. No obstante que el sistema nacional de competencia laboral ofrece una amplia gama de normas de carácter nacional, las empresas de la mencionada encuesta prefirieron en su mayoría hacer una combinación entre la aplicación de un diseño externo y el desarrollo de un modelo interno (solamente el 4.1% de las empresas se apoyaban exclusivamente en un modelo externo) (Rankin, 2000).

El 15 de noviembre de 2008 fue publicada la nueva Norma Internacional ISO 9001:2008. Aun cuando en esta versión no se han incluido nuevos requisitos o registros, no por ello los actuales y futuros usuarios deben trivializar los beneficios y eventual impacto que la misma puede tener en sus respectivos sistemas de gestión de la calidad.

En México está disponible en español, desde el 19 de diciembre de 2008, como NMX - CC - 9001 - IMNC - 2008. Fundamentalmente, esta versión ha sido

desarrollada con el fin de introducir aclaraciones a los requisitos existentes de la Norma ISO 9001:2000 y para mejorar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004, por lo anterior, a los usuarios de la misma, les debe quedar claro que: La ISO, en todos sus documentos de soporte, deja muy claramente indicado que:

- La certificación con la Norma ISO 9001:2008 no es un asenso de categoría, respecto a los sistemas certificados bajo la norma anterior (ISO 9001:2000)
- Lo cual implica que las organizaciones que estén certificadas con la Norma ISO 9001:2000 deberían, durante el periodo de coexistencia, recibir el mismo estatus y tratamiento que aquellas que obtengan un nuevo certificado con la Norma ISO 9001:2008. Sin embargo, con el fin de beneficiarle del contenido de la Norma ISO 9001:2008, los usuarios de la versión anterior tendrán que analizar si las actualizaciones introducidas tienen impacto en su actual interpretación de la Norma ISO 9001:2000, ya que, en tal caso, pudiese ser necesario incorporar algunos cambios en su Sistema de Gestión de Calidad.

En el anexo B se encuentra el comparativo de los cambios o modificaciones que se realizaron en la nueva versión ISO 9001 versión 2008.

2.4. Perfiles de puesto

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la

determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las "condiciones de trabajo", bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia de la mayoría de los perfiles de cargos existentes, con desatino ha descontextualizado de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisibles hoy tratándose de competencias a las que se suma la consideración de la cultura organizacional. Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas, extremadamente antieconómicas. Quien fuera jefe de uno de los departamentos de estudio del trabajo más importantes del mundo, de la Imperial Chemical Industries de Inglaterra, solía repetir: "No utilicen un cortaplumas cuando necesitan un machete" (OIT, 1975). En otras palabras, de nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos de trabajo de un operario con procedimientos altamente técnicos ahorrando unos minutos en determinadas operaciones, si se pierden horas enteras a causa de las malas condiciones de trabajo en toda la empresa que, además, dañan a sus trabajadores. Esto es un presupuesto muy importante. Efectivamente, son decisivos en la preservación de la salud y el bienestar de los empleados así como en la productividad del trabajo y en la ganancia de la empresa, los niveles permisibles y, más correctamente expresado, los niveles de confort respecto a iluminación, ruido, ventilación, temperatura, etc. No es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para el

buen desempeño. Y el rediseño de tales condiciones de trabajo exige rigor científico técnico. Si se pretende competitividad, los diseños de puestos de trabajo no pueden adolecer de la definición del nivel del flujo luminoso, precisando si lo requerido es 500, 1000 o 2000 lux; ni de la definición del nivel de presión sonora, no ya refiriendo los niveles admisibles para todo tipo de puesto de 80 N (db) u 85 L(db), sino precisando si 45, 50 o 60 N(db) para las frecuencias analizadas F (Hz); ni de la definición de la temperatura requerida señalada por indicadores tales como la sobrecarga calórica (ISC) o el de la temperatura de bulbo húmedo y de globo (WBGT).

Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan lineales (Cuesta, 1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral.

Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido (Isel Valle, 2005).

CAPITULO 3: SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

La gestión por competencias permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona.

Esta aplicación del enfoque de competencias en los recursos humanos abarca las áreas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y plan de carrera.

Las competencias laborales, incorporadas en la gestión de recursos humanos, conforman un eje central del trabajo organizacional, al tiempo que se visualizan como el binario de funcionamiento en las organizaciones. En este sentido, se subraya la importancia de procesos participativos de empleadores y trabajadores en la gestión de un cambio organizacional.

En el marco del enfoque de competencias laborales, el programa “Gestión de recursos humanos por competencias” se propone contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones, impulsando el aprendizaje, el desarrollo del personal y apoyando la transformación de las relaciones humanas y laborales. En esta línea, se plantea establecer un salto cualitativo desde lo parcial y estático que caracterizan las funciones tradicionales de la gestión de recursos humanos hasta lo integral y dinámico que corresponde a la era de la economía de conocimiento.

Por ello y en concordancia con la visión, valores sociales y normas que promueve la OIT, este programa modular brinda a las organizaciones:

- Ψ una herramienta integral y flexible de inducción, formación y perfeccionamiento continuo del personal involucrado en funciones de diseño, implementación y evaluación del sistema de gestión de recursos humanos;

- Ψ una respuesta oportuna, pertinente y relevante a las necesidades y a la demanda de recursos humanos capaces de gestionar el capital humano de las organizaciones.

Asimismo, el programa brinda a las organizaciones y personas interesadas la posibilidad de:

- Ψ utilizar las unidades de competencias como fuente de información y lista control para identificar y especificar técnicamente las necesidades de formación;
- Ψ construir el propio itinerario formativo considerando el contexto organizacional y asegurando que el proceso de aprendizaje tenga lugar en una perspectiva integral de formación;
- Ψ disponer de un instrumento para personalizar el aprendizaje en función de las necesidades individuales, mediante el uso de instrumentos de evaluación como base para efectuar un diagnóstico de las competencias antes de proceder a la formación.
- Ψ obtener una respuesta compatible con opciones pedagógicamente viables, incluyendo, entre éstas, la posibilidad de aprender en presencia, a distancia, de manera individual, en grupo, o por medio de una combinación de estas modalidades.

3.1 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Y debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo.

Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que nos permite detectar las mentiras o carencias del trabajador.

Naturalmente, no todos los aspectos deficitarios del trabajador tienen el mismo nivel de importancia para la organización. Antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio. El análisis funcional permitirá luego graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo.

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

En función de las competencias requeridas para el puesto se evaluará a la persona involucrada y se clasifican en una escala de puntuación (Alles, 2003).

Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias.

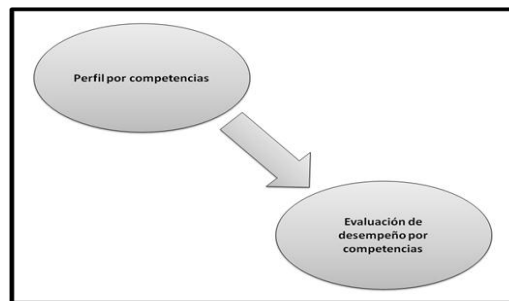


Figura 10. Análisis de Desempeño (Alles, 2003)

El análisis del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos se encuentra el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

3.1.1 Análisis del rendimiento

El análisis del rendimiento se realizará en base a esos objetivos y estos a su vez deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización (Alles, 2003).

Los objetivos del análisis serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo en una escala de 1 a 5:

- a. Supera ampliamente
- b. Supera
- c. Alcanzó el objetivo
- d. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
- e. No alcanzó el objetivo

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
100%			

Figura 11. Análisis del rendimiento (Alles, 2003)

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición.

Para ello se sugiere también una escala de 1 a 5 como la siguiente:

- 1. Excelente
- 2. Muy bueno

3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición)
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada, con la misma escala. (Alles, 2003)

Ejemplo de Análisis de desempeño (Anexo 2)

Recomendaciones

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado en “Análisis del desempeño”, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, por ejemplo capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1		
2		
3		
4		
5		

Figura 12. Recomendaciones. (Alles, 2003)

Evaluación final

Cada evaluación debe tener una “nota al final”, es decir, una única puntuación según el esquema propuesto, sugerimos una puntuación de 1 a 5.

1. Excepcional: para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.
2. Destacado: cuando los resultados superan lo esperado.

3. Bueno: se entiende como el esperado para la posición.
4. Necesita mejorar: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo.
5. Resultados inferiores a los esperados: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.

Firmas

1. Del evaluador
2. Del jefe directo del evaluador
3. Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte.

Firma del evaluador	Comentarios
Firma del jefe del evaluador	Comentarios
Firma del evaluado	Comentarios

Figura 13. Firmas (Alles, 2003)

3.2 Plan de carrera basado en competencias

Desde la óptica de la gestión por competencias, el plan de carrera permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando, a la vez, a la organización la disponibilidad del personal que necesita para lograr sus objetivos.

El resultado de un sistema de planes de carrera basado en competencias, en una organización incluye:

- Ψ Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.
- Ψ Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.

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

Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.

A continuación se puede apreciar un plan de carrera para los puestos profesionales clave:

Planes de sucesión

Los Planes de Sucesión se analizan en el contexto de la Planificación de carrera, como el matching de las personas con los cargos (puestos clave y personas potenciales para ocuparlos)

Todo lo expuesto en los planes de carrera tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ella, permitiendo definir el momento de la sucesión.

Los principales pasos para implementar un plan de sucesión en base a competencias son los siguientes:

- Ψ Identificar los puestos críticos que la empresa necesita cubrir
- Ψ Elaborar un modelo de competencia para los puestos críticos y para los puestos de entrada; es decir, las competencias necesarias en cada peldaño de la escalera de la «familia de puestos».
- Ψ Evaluar a las personas comparándolas con el modulo de competencias del puesto utilizando los métodos más apropiados de evaluación: «assessment center», preselección, entrevistas.
- Ψ Tomar decisiones:
 - Persona promocionable
 - Persona no promocionable
 - Contratar en el exterior (si en la empresa no hay nadie preparado o desarrollable, en este momento).

- Ψ Proporcionar datos al Sistema de Información para Gestión de Recursos Humanos (SIGRH) para hacer un seguimiento de niveles de dirección.
- Ψ Empleados promocionales en función del desarrollo de sus competencias
- Ψ Las competencias exigidas para el puesto de trabajo en cuestión
- Ψ Desarrollar hipótesis de plan de sucesión (RR-HH.web, 2006)

3.3 Capacitación

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de la gestión por competencia laboral en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Aun los analistas más críticos al sistema NVQ en Gran Bretaña reconocen que el tema de las normas de competencia ha ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación. «Toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo es útil.» (Hamlin, Stewart, 1993.)

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi

natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas (Gonczi, Athanasou, 1996).

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las siguientes (Harris, et. al., 1991):

1. Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.

12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Evitar la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.

Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Las ventajas de un currículo enfocado a resolución de problemas son, entre otras (Harris, et. al., 1991):

- Ψ toma en cuenta cómo se aprende;
- Ψ se concentra en actividades auténticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo;
- Ψ concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos;
- Ψ tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas;
- Ψ es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se deja combinar muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica.

Otras características son la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

También las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano y esto orienta sus esfuerzos de aprendizaje.

Las características de una capacitación por competencia ya habían sido identificadas por investigadores al principio de los años ochenta. En una investigación reciente sobre la aplicación de dichas características en los programas de capacitación en Australia, se obtuvo como resultado que la puesta en práctica del conjunto de estos elementos aún es muy limitada. Es decir, si bien se encontraron algunos o varios de los aspectos en menor o mayor medida en los programas de capacitación, pocos fueron los casos donde todos los elementos estaban presentes explícitamente (Harris, et. al., 1991).

Lo anterior requiere que la oferta educativa y de capacitación se transforme simultáneamente para poder dar respuesta a las normas de competencia que van apareciendo. El modelo educativo predominante, basado en una enseñanza determinada por cursos y organizado sobre la base de programas preestablecidos, se está haciendo inoperante ante la demanda que surge a partir de las nuevas competencias. Se tendrá que buscar cómo evolucionar hacia una aproximación menos academicista y orientada más al análisis de las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores. En este cambio está inscrita la modificación de los estilos pedagógicos, que deben de pasar de una lógica de que «para educar hay que enseñar» a una aproximación de que «para formar se deben desarrollar las capacidades de cómo aprender» (Bellier, 1997).

El tránsito a un modelo de «aprender a aprender», no es fácil ni evidente, y representa todo un cambio profundo en la gestión de la capacitación. Sin duda, uno de los grandes retos es la administración del «saber aprender», traducida en un instrumento práctico en manos de la gestión de la empresa y de los propios trabajadores.

Desde la perspectiva de la estrategia de productividad y competitividad de la empresa, la administración del saber aprender no debe hacerse sólo en relación a sí mismo, a que si aprendió algo, sino también en cuanto a qué ha sido su aportación a los objetivos perseguidos por la organización. No basta convencer a los directivos de la empresa que «la capacitación no es un costo sino una

inversión»; deberán generarse las evidencias que la capacitación realmente da resultado.

Pueden distinguirse por lo menos cuatro familias de evidencias de que la capacitación realmente da resultado que, en orden inverso de importancia y de facilidad para que se generen, guardan correspondencia con el modelo de desempeño efectivo expuesto en el primer capítulo de este trabajo, y que son las siguientes (Furnham, 1997):

1. La reacción del participante hacia la capacitación recibida. La medición de la satisfacción de los capacitando a través de formatos de evaluación es relativamente fácil y barato de hacer. Hay que cuidarse de que el instructor no escoja y formule las preguntas, sino los responsables de la capacitación de la empresa. Particular cuidado hay que tener con la relación inversa entre «pasarse bien en el curso» y «aprender»: entretener a los capacitando no es un buen método para aprender. Los participantes podrían evaluar bien a un curso porque estuvieron entretenidos y no porque aprendieron mucho.
2. La diferencia entre lo que los capacitando conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después. Si bien no es difícil de poner en evidencia, hay que cuidarse de dos situaciones en cuanto a su interpretación. Es fácil hacer la prueba previa de entrada difícil y la de salida fácil, aparentando así que se aprendió mucho. El otro punto a tomar en cuenta es que el aprendizaje se olvida rápidamente si no es puesto en práctica y reforzado de manera inmediata. Esta experiencia se vivió en algunas plantas automotrices en México, donde se capacitaba durante tres meses al personal de nuevo ingreso antes de ingresar en la cadena de operación. El problema que se suscitó era justamente el olvido de lo aprendido por no poner en práctica de manera inmediata lo enseñado y por la ausencia de un refuerzo posterior.
3. La medición del cambio en el comportamiento laboral del capacitando, evidenciando lo que los capacitando hacen de manera diferente después de

la capacitación. Su medición puede llevar meses y representar un esfuerzo especial de los involucrados; la mejor forma de medir es a través de terceros, por ejemplo, los supervisores. También puede ser medido mediante de métodos objetivos disponibles como velocidad y calidad de respuesta a demandas u órdenes de clientes, soporte y servicio al cliente, desperdicio y consumo de materia prima, entre muchos otros. Esto funciona siempre y cuando la empresa registre y dé seguimiento a este tipo de información.

4. Los resultados fundamentales del negocio, como son las mejoras en ventas, productividad y retorno sobre activos, la disminución de las quejas de los clientes, entre otros. El problema aquí es cómo aislar el efecto de la capacitación de tantas otras cosas, como innovaciones técnicas y de organización, que la empresa hizo en el período.

Ante el conjunto de problemas señalados que acompañan la medición de la efectividad de la capacitación, la reacción de muchas empresas ha sido de no hacerlo. Sin duda, esto no estimula a que la capacitación se convierta en una línea estratégica de la empresa, a pesar de todo lo que se le reconoce y atribuye en los discursos de los directivos y los dirigentes sindicales. Una confianza ciega de que la capacitación conduce a beneficios solamente por el hecho de que se realiza, más que ayudarla la puede llevar al fracaso. Si se acepta que la retroalimentación es esencial para el desarrollo, por qué no se esfuerza la organización para generar algunas evidencias de comportamiento laboral y, mejor aún, indicadores de mejoramiento de proceso y de índole monetario. (Furnham, 1997)

Podemos decir entonces que la capacitación basada en competencias es una parte muy importante del Sistema de Gestión por Competencias ya que podemos desarrollar al personal ya contratado mediante cursos basados directamente en lo que ellos necesitan de acuerdo a su puesto y a sus propias competencias.

Queda clarísimo que no son los recursos materiales de las organizaciones, los que contribuyen a una excelencia, sino la base de la competitividad de una

organización, está dada por un conjunto de Competencias que entregan las herramientas necesarias, permitiendo el acceso a nuevos productos y nuevos mercados.

La preocupación y desarrollo de las competencias, depende exclusivamente de la organización potenciar al máximo el recurso más importante de la organización, como es el Capital Intelectual presente en todo ser Humano.

3.4 Reclutamiento

Conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea. (Alles, 2003)

Alles (2003), menciona que existen 2 tipos de reclutamiento, el reclutamiento interno y reclutamiento externo que se describen a continuación:

3.4.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando examina candidatos, reales o potenciales empleados en la propia empresa y por lo tanto es un procedimiento interno de Recursos Humanos. Para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las empresas están dispuestas a dar:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones

Este reclutamiento se basa en datos como:

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera.
- Condiciones de ascenso del candidato.

3.4.2 Reclutamiento Externo

Este opera con sujetos externos a la empresa. Para un reclutamiento externo es indispensable seguir con los siguientes pasos:

- Ψ Consulta de los archivos de candidatos: los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su curriculum y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos
- Ψ Candidatos presentados por empleados de la empresa: es de bajo costo y por medio de este el empleado que recomendó se siente con prestigio ante la empresa y ante el candidato
- Ψ Carteles o anuncios en la portería de la empresa: tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Ψ Contactos y conferencias con Universidades o escuelas. todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Ψ Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Ψ Anuncio en diarios y revistas: es la técnica más eficaz para atraer candidatos.

Ψ Agencias de reclutamiento: es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo éstas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

A continuación se mencionan las ventajas y desventajas de ambos tipos de reclutamiento.

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<p>Más económico</p> <p>Más rápido</p> <p>Más seguro en cuanto a los resultados finales.</p> <p>Motiva empleados.</p> <p>Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.</p>	<p>Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.</p> <p>Puede generar conflictos de intereses.</p> <p>Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia.</p> <p>Evita la renovación que la gente nueva aporta.</p>
Externo	<p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</p> <p>Renueva los recursos humanos de la empresa.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación desarrollo de personal efectuadas por otras</p>	<p>Es más lento que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso.</p> <p>Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puede atraer aparejados problemas</p>

	empresas o por los propios postulantes.	salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).
--	---	--

Fig. 7 Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno y externo (Alles, 2006)

Luego de decidir si la búsqueda se hace interna o externa, debe definirse el mejor canal de acceso al mercado según el nivel y la complejidad de la posición a cubrir.

3.4.3 Fuentes de Reclutamiento

Ψ Fuentes desde la empresa: cuando se decide hacer la búsqueda internamente

Fuentes de reclutamiento interno más comunes:

Ψ Programas de promoción de información sobre vacantes: los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

Ψ Empleados que se retiran: una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

Ψ Referencias y recomendaciones de los empleados: una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

3.4.4 Fuentes de reclutamiento externo más comunes según Werther (2000):

- Ψ Candidatos espontáneos: todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- Ψ Referencias de otros empleados: es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
- Ψ Anuncios de periódicos: los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

- Ψ Agencia de empleo: estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).
- Ψ Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo: laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.
- Ψ Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- Ψ Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.
- Ψ Sindicatos: cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.
- Ψ Agencias de suministro de personal temporal: operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

- Ψ Personal de medio tiempo: aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios completos del empleado.
- Ψ Entidades estatales: con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.
- Ψ Ferias de trabajo: una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias (Werther, 2005).

3.4.5 Ventajas y desventajas de cada fuente de reclutamiento

Existen los defensores del reclutamiento interno y externo, uno y otro tienen aspectos a favor y en contra. A modo de síntesis incluiremos dos gráficos que se explican por sí mismo (Alles, 2003).

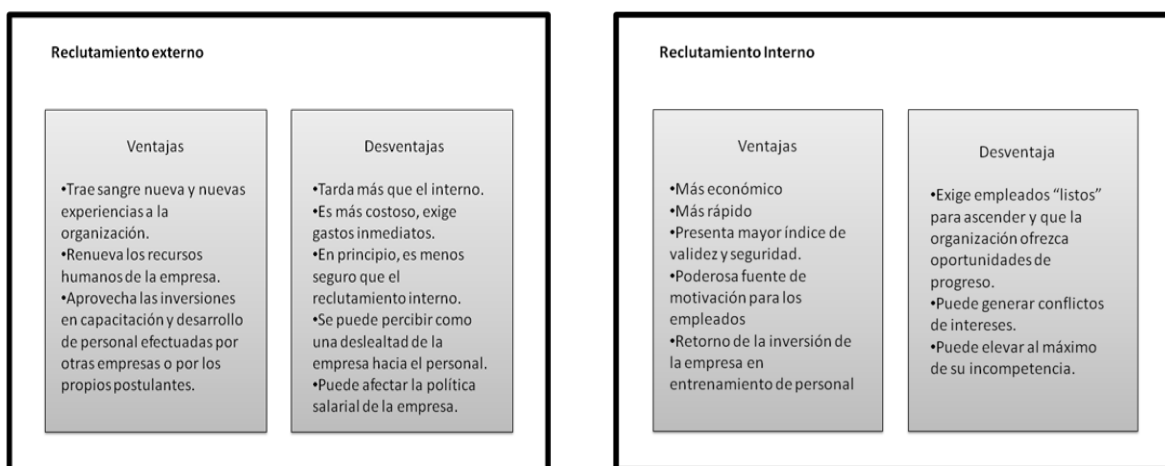


Fig. 8 Tipos de Reclutamiento (Alles, 2003)

Por lo tanto, sea interno o externo, el reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la

misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

3.5 Selección

La selección de competencias se basa en una serie de factores y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. Selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea.

Sifuentes (2008), sugiere que para seleccionar personas con el talento o competencias necesarias, se debe primero entender qué se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico o un sénior de auditoría, aunque en todos los casos se debe definir cuáles son las competencias o cualidades necesarias para cubrir exitosamente una posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso (Sifuentes, 2008).

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación.

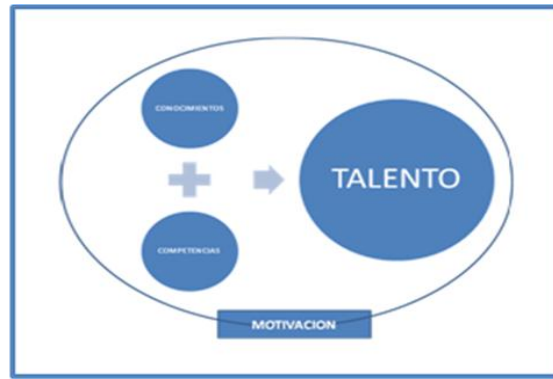


Figura 9. Selección por competencias (Alles, 2006)

Personas con talento pero no motivadas podrán hacer su tarea pero no tendrán la performance o desempeño deseado.

El talento que se requiere en el siglo XXI (ver figura 3), está conformado por los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación, la dificultad de la selección queda expuesta por sí misma. Un proceso de selección deberá poner en práctica métodos para evaluar:

1. Conocimientos
2. Competencias
3. Motivación

Para una correcta medición de estos tres elementos, primero se deberá definir con precisión cada uno de ellos en el perfil a buscar. Si este perfil está definido correctamente, el paso siguiente será evaluar esos elementos en las personas que se postulan o que son invitadas a participar en el proceso de selección.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista profunda. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato (Alles, 2006).

Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero, en general, las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia, se valoran además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones (Alles, 2006).

Al plantearse la selección por competencias, más aún si se están seleccionando aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

Levy-Levoyer (2000), hace un resumen de los pasos que podemos utilizar como guía para adquirir nuevas competencias:

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación a las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no solo facilita la tarea sino que ayuda a un mejor resultado.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos y como tal Alles (2003), nos presenta una serie de pasos para seleccionar en base a competencias.

1. Para detectar las competencias clave para el puesto, tener en claro:
 - Ψ la visión y la misión de la empresa
 - Ψ los objetivos del negocio y el plan de acción
 - Ψ la visión de la alta dirección
 - Ψ la cultura de la empresa y su estilo
 - Ψ la competencia requerida
2. Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.
3. Utilizar nuevas herramientas:
 - Ψ nuevo formato de entrevista
 - Ψ manual de competencias
 - Ψ dinámica grupal
4. Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección. El objetivo del modelo de competencias no es el desarrollo de la persona sino lograr que la empresa sea competitiva.

Muchas personas dicen “hacemos selección por competencias” porque consideran este concepto al momento de entrevistar postulantes y, quizá, utilizan las preguntas adecuadas para evaluarlas. En este caso estas personas realizan de manera adecuada sus procesos de selección. Sin embargo, para hacer selección por competencias se requiere trabajar dentro de un modelo de competencias. Si el profesional de Recursos Humanos integra una organización, ésta deberá haber definido un modelo de competencias propio de acuerdo con su Misión y Visión. Si el selector es un consultor independiente, para hacer selección por competencias su cliente deberá proporcionarle las competencias requeridas (sus definiciones junto con su apertura en grado y niveles) para planear el proceso de selección en función del modelo de su cliente (Alles, 2006).

Quien pretenda salir triunfante de un proceso de selección ya no puede confiar exclusivamente en su capacidad intelectual, en su amplia formación, en su excelente imagen o en el dominio de la situación. Los entrevistadores ya no se dejan impresionar por un excelente curriculum o por los nervios templados. Ahora escuchan durante horas al candidato para que su personalidad, valores y comportamientos afloren en su esencia más pura. ¿Hay algo más humano? Las formas dejan paso al fondo, lo que se traduce en importantes ventajas para entrevistado y entrevistador. Los primeros podrán mostrarse tal como son y los segundos ganarán en fiabilidad (Sifuentes, 2008).

4. Propuesta de guía para entrevista de selección por competencias

Introducción

La entrevista de selección por competencias tiene el objetivo fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee una persona para determinar finalmente si ésta es competente en su desempeño presente o futuro. Es uno de los métodos más utilizados en la selección de personal y tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que alcanza el desempeño deseado.

En la actualidad, la entrevista de selección por competencias, es uno de los métodos más utilizados en empresas y (Penny Hackett, 1995) afirma que si se permite que el entrevistado identifique ejemplos de trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida, se asegura que esta brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para demostrar su adaptabilidad, para esto, utiliza una estrategia estructurada de exploración que logra obtener las experiencias del entrevistado tal como él las ve, obtiene comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado, va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, se centra en aquello que el entrevistado hace en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.

Para realizar la entrevista de selección por competencias es importante elaborar una guía para dar secuencia y obtener mejores resultados así como la organización del tiempo tanto del entrevistador como del entrevistado y Claude (Levy Levoyer, C. 2000) nos plantea algunos pasos para hacer eficiente una entrevista de selección por competencias: analizar los perfiles en función de las competencias, elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas, definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias, hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar, eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión, describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos, elaborar casos situacionales y test de situaciones pertinentes,

planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Es importante tener en cuenta que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos.

Para la elaboración de una entrevista por competencias es necesario consultar el manual de usuario ya que explica de manera breve y concisa el seguimiento que se debe llevar a cabo durante este proceso.

Objetivo

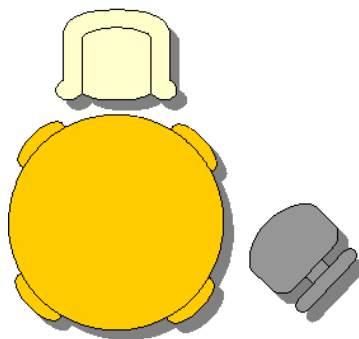
Elaborar una guía para realizar una entrevista de selección por competencias para los especialistas de reclutamiento y selección desarrollando en ellos las habilidades y conocimientos para la realización de ésta.

Manual del usuario

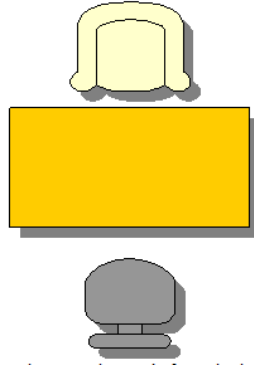
1. Obtener el perfil de puestos: nos reunimos con los encargados del puesto para llegar a una definición acerca de las competencias que se van a emplear para el puesto requerido.
2. Definir las competencias junto con el jefe inmediato del puesto: una vez seleccionadas las competencias, se definen en base a giro de la empresa y el puesto.
3. Identificar los incidentes críticos para seleccionar las principales competencias del puesto: se seleccionan las principales actividades que realiza el empleado para determinar nuestras principales competencias.
4. Definir operacionalmente las competencias: se definen en base a las actividades del puesto.
5. Desglosar las competencias en conductas observables: se identifican las conductas observables del puesto y se desglosan por orden de importancia
6. Preparar la guía de entrevistas dimensional, redactando las preguntas que verifiquen las conductas con precisión: se recomienda elegir 6 competencias con 4 preguntas situacionales cada una.

Competencia	Descripción de preguntas	Observaciones	Calif.

7. Leer el Curriculum Vitae del candidato antes de iniciar la entrevista para identificar los datos que aparecen en él y darnos una idea de cómo empezaremos a formular nuestras preguntas.
8. Crear un ambiente adecuado (iluminado, ventilado, libre de interrupciones). Tomar en cuenta como está distribuido el lugar, tenemos que considerar que existen varias formas en las que puedes presentar tu escenario para realizar tu entrevista de selección por competencias; ejemplos de por lo menos tres formas:
 - Circular: suele indicar un ambiente relajado en la conversación, aunque sin perder su posición dominante el entrevistador.



- Frontal: es la entrevista más formal, el entrevistador tiene la posición dominante.



- Informal: como su nombre lo indica esta entrevista se produce en un ambiente informal, el entrevistador y el entrevistado suelen estar al mismo nivel.



9. Iniciamos con las fases de la entrevista de selección por competencias:

- Apertura. Recibimos al candidato en nuestras instalaciones dándole la bienvenida, presentándonos y dirigiéndonos ante él por su nombre. (aquí entra en juego la capacidad perceptiva del entrevistador al observar con detalles como se maneja el entrevistado y que impacto genera en él).
- Rapport. Tratamos de crear un ambiente agradable, de confianza y seriedad donde el entrevistado se sienta a gusto y al mismo tiempo si existiera un poco de tensión de su parte, tratar de disminuir esta ansiedad en esta parte de la entrevista para que no se torne pesada y llena de estragos. (el rapport esta constituido por la empatía y el approach, es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador).

- Approach. En este paso de la entrevista debemos de respetar la distancia social que existe entre dos personas, El propósito de la entrevista es necesario que para el entrevistador desde el inicio establezca una distancia social que desea conservar. (Se debe usar el approach como una forma de mantener el respeto y marcar limites en la entrevista).
- Empatía: Tratar de percibir al candidato en cuanto a su estado emocional, esto nos servirá para poder controlar la entrevista y actuar con certeza y no en base a inferencias ambiguas e infundadas. (En la apertura de la entrevista juega un papel muy importante y a empatía le podemos definir como la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona con la finalidad de entenderla mejor.)
- Desarrollo. En esta etapa podemos comenzar con preguntas acerca de sus datos personales, reafirmando la información que viene en su Curriculum Vitae, creando aún más un ambiente de confianza.

Ejemplo: ¿Tu nombre completo es?

¿Tu edad es?

¿Tu dirección es?

¿Tu estado civil es?

¿Pasatiempos?

- Cima. Esta es una parte muy importante de la entrevista, en esta fase nos encargamos de obtener la mayor información que se pueda acerca de las competencias destinadas al puesto.

A continuación se muestran algunos ejemplos de guías de entrevista por competencias para los diferentes niveles organizacionales (ver tabla 2, 3, 4 y 5)

Tabla 2. Puestos Directivos o Gerenciales: (Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS DIRECTIVOS Y GERENCIALES								
Nombre:								
Puesto:								
Escolaridad:								
Área:								
Departamento:								
Fecha de elaboración:								
Competencia	Definición	Descripción de preguntas	Observaciones	4	3	2	1	0
Liderazgo	Capacidad de influir en otros integrando un grupo de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales de manera sinérgica. Proporcionar lineamientos claros, promover compromiso y participación.	¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Qué resultados obtuvo? Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como gerente. Deme un ejemplo específico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo. ¿Alguna vez ha tenido que dirigir un cambio importante en alguno de sus trabajos?, ¿Qué hizo usted para lograr dicho cambio?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Cuáles fueron los resultados?						
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlo, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismo.	¿Cómo promueve los valores institucionales con sus subordinados? ¿Usted como contribuye con los valores de la empresa? ¿Qué hace? ¿Por qué lo hace? ¿Por qué le parece importante que en la empresa haya valores y que se implementen campañas para reconocimiento de los mismos?						
Don de mando	Se define como la capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	Dígame una situación en la que por falta de compañerismo usted no supo dar una instrucción y el trabajo no se llevó a cabo cumpliendo el objetivo ¿Qué hizo usted? ¿Cómo haría usted para que su equipo de trabajo entendiera una instrucción y cumpliera efectivamente su objetivo?						
Flexibilidad	Es la habilidad de adaptarse a trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una suposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.	Alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿Qué fue lo que hizo usted?, ¿cómo lo manejo? Cuénteme de alguna vez que tuvo que cambiar de escuela, trabajo o lugar de residencia, ¿Qué hizo usted para adaptarse a su nuevo entorno?, ¿Cómo lo manejo? ¿Cómo reacciona cuando usted tiene algo planeado y por alguna circunstancia tiene que cambiarlo todo?						
Observaciones generales:								
Realizó:								

Tabla 3. Puestos nivel jefatura: (Jefes, Coordinadores, Líderes)

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS JEFE, SUPERVISOR, LIDER, ETC									
Nombre:									
Puesto:									
Escolaridad:									
Área:									
Departamento:									
Fecha de elaboración:									
Competencia	Definición	Descripción de preguntas	Observaciones	4	3	2	1	0	
Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente? ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado para su empresa en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión? ¿Alguna vez ha participado usted en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué hizo usted?							
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Describe una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver. ¿Qué hizo usted?, ¿cómo lo manejo exactamente? Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y lo problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado? Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?							
Desarrollo de colaboradores	Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.	Por favor relate una situación en la que sus colaboradores le hayan propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejo?, ¿qué fue lo que usted hizo? Dígame si ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entreno?, ¿cuáles fueron los resultados?							
Observaciones generales:									
Realizó:									

Tabla 4. Puestos administrativos: (Analistas, Auxiliares, etc.)

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS								
Nombre:								
Puesto:								
Escolaridad:								
Área:								
Departamento:								
Fecha de elaboración:								
Competencia	Definición	Descripción de preguntas	Observaciones	4	3	2	1	0
Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.	¿Recuerda alguna situación en su último trabajo en la que haya tenido que resistir una presión del medio muy fuerte y prolongado? Cuénteme de alguna experiencia laboral donde haya trabajado dentro de límites muy estrictos de tiempo ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones? ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo son las más frustrantes para usted?						
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.	Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo? ¿Por qué lo propuso? ¿Qué resultados obtuvo? Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello ¿Cómo lo hizo? Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿qué fue lo que hizo?, ¿Cómo lo manejo?						
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar a servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.	¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos/externos)?, Deme un ejemplo específico de ello, ¿Cómo lo hizo? Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Qué implicó esta mejora? ¿Cuál fue su papel en ello? Cuénteme de algún trabajo en el que el equipo a su cargo haya superado las expectativas de sus clientes, ¿Qué hizo usted?, ¿Cuál fue su responsabilidad particular?						
Orientación a resultados	Finaliza las tareas y cumple con los objetivos. Aún en situaciones más exigentes en cuanto a plazos, obstáculos y oposición.	¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo? ¿Qué criterios utiliza para ello?, ¿Cómo lo comunica a sus colaboradores? ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación de desempeño? ¿Por qué considera usted que alcanzo o no los objetivos propuestos?						
Observaciones generales:								
Realizó								

Tabla 5. Puestos operativos: (Chofer, mensajero, recepcionista, capturista, archivista)

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS OPERATIVOS									
Nombre:									
Puesto:									
Escolaridad:									
Área:									
Departamento:									
Fecha de elaboración:									
Competencia	Definición	Descripción de preguntas	Observaciones	4	3	2	1	0	
Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad	¿Cómo se desarrolla un típico día laboral? ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar sin resolver? Cuénteme más sobre ello. ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo? Comente un ejemplo en su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos a la vez.							
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar a servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.	Defina el concepto de atención al cliente. Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo. Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente ¿Qué ocurrió?							
Capacidad de aprendizaje	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.	Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida. Describa alguna situación laboral en la que haya costado aprender algo. ¿En donde residía la dificultad? ¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en su primer trabajo?							
Observaciones generales:									
Realizó:									

Aparte de la guía de preguntas que se mencionaron en los ejemplos anteriores en el (Anexo C) se encuentra una lista de preguntas que logran producir respuestas de habilidades y/o competencias y que se pueden adaptar a las descripciones de puesto que correspondan a los diferentes puestos.

Cierre: La última fase de la entrevista es el cierre, cuya dificultad hace hincapié en cómo podemos cerrar una entrevista de manera no abrupta.

En esta fase, además, se le debe ofrecer la posibilidad al candidato para que pregunte aquellas dudas que tenga sobre el proceso o el puesto en particular.

Como en cualquier interacción social, los últimos momentos son importantes, por lo que deberemos finalizar la entrevista de manera amable y cordial, agradeciendo al candidato el tiempo que nos ha dedicado.

Al finalizar, es conveniente rellenar la ficha de la entrevista en la que recojamos puntos fuertes y débiles, a favor y en contra del candidato en cuestión, señalando si es idóneo para el puesto. Hemos de ser conscientes de tener en cuenta sólo aspectos relacionados con los criterios de selección que emanan de la descripción y análisis del puesto, no realizando inferencias y atribuciones sobre otras características.

La entrevista por competencias es una parte muy importante dentro del proceso de selección de personal ya que podemos tener un mayor contacto con el entrevistado además de conocerlo más a fondo en cuanto a su expresión verbal y no verbal. De la misma manera se puede observar que es un método más confiable e infalible ya que con las preguntas situacionales que se realizan, el entrevistado no tiene más opción que contestar con un porcentaje muy alto de veracidad ya que es difícil que conozca algo que nunca ha vivido por más práctica que tenga en este tipo de entrevistas. A partir de este momento el encargado de reclutamiento y selección estará preparado para enfrentar una entrevista por competencias pero se le sugiere que se empape de más información en cuanto a los niveles y los tipos de preguntas que aún falta designar.

CONCLUSIONES

El Sistema de Gestión por Competencias Laborales en México es una estrategia dentro de otras que permite llegar al sustrato del problema de la formación y desarrollo de recursos humanos de calidad.

La competencia laboral humaniza al trabajador al tomar en cuenta sus habilidades y capacidades al evaluar el esfuerzo por aprender a través de la experiencia o por su formación educativa no importando su edad, lo que cuenta es lo que sabe hacer, su actitud y los conocimientos que posea, y no solo toma en cuenta los resultados de la empresa.

La competencia laboral trae beneficios para el trabajador y empresario, el trabajador puede competir por un mejor sueldo con base a lo que sabe, hace y conoce y no por su antigüedad en el puesto.

El modelo de competencia laboral es importante porque vincula las necesidades del sector empresarial con la educación, las necesidades económicas y de esta manera promueve el desarrollo social.

México crea su propio modelo de competencias laborales tomando partes del modelo de varios países, en el aspecto de organización institucional, filosofía, teoría, metodología, ajustándolo a sus propias características culturales, necesidades socioeconómicas y laborales. Cada país tiene un modelo propio respecto a la formación de recursos humanos en competencias laborales; sin embargo hay países que no utilizan el sistema como lo conocemos en México y como se ha ido desarrollando a lo largo de este trabajo. Son países con desarrollo social y económico como lo es Japón y los países asiáticos, cabe destacar que en Japón el papel principal en la formación de recursos humanos de mano de obra calificada lo protagoniza el sector empresarial; Estados Unidos y Canadá lo utilizan muy a su manera, en forma parcial, asimismo la formación de mano de obra calificada tiene mayor peso para los empresarios. Lo anterior nos da a conocer que su aplicación no es requisito de éxito.

La implementación del sistema de gestión por competencias en comparación con el sistema tradicional, plantea una forma muy diferente de administrar los recursos humanos; el mismo trabajo de investigación nos refiere que la empresa da un giro muy radical en todos sus procesos, es importante mencionar que este sistema evalúa de una manera más específica las capacidades y habilidades de un puesto. Nos queda claro que desde el inicio de la implementación se involucra a todas las personas encargadas de cada área para la identificación de las diferentes competencias que pueden aplicar para cada puesto dependiendo el nivel, actividades a realizar y sobre todo el grado que necesita para cubrir las necesidades del puesto. Cabe mencionar que cuando este proceso ha sido implementado, cada una de las áreas y el empresario toman conciencia de su papel que toman en este proceso, dependiendo el puesto o las áreas pueden jugar el papel de organizador, líder al ser parte de la aplicación de este sistema de gestión por competencias ya que se involucran en el proceso mismo, por ejemplo, el gerente deja de serlo y se convierte en facilitador; la educación se vincula con las necesidades de la empresa, creando mayor movilidad social y laboral; el sistema de certificación de competencias laborales, permite dar seguimiento a través de evaluaciones periódicas haciendo que las competencias se actualicen o se desarrollen otras o fortaleciendo las que se tienen; la administración de recursos humanos deja de ser únicamente planeación, coordinación, dirección y control de procesos de personal y pasa directamente a la participación en el proceso de producción, generar competencias, evaluar al personal en sus competencias a pie de máquina, programar aquí mismo las capacidades de capacitación, clima laboral, promociones y evaluaciones de desempeño, recibir retroalimentación de toda la organización; los perfiles de puesto al estar hechos por competencias laborales y que cubren aspectos del proceso interno de producción, necesidades del mercado de trabajo, facilitando el reclutamiento y selección de personal, además de sus evaluaciones psicométricas en base a sus competencias. El especialista de recursos humanos como administrador dirige los sistemas de la organización creando condiciones culturales, sociales, promoviendo la gestión de recursos humanos.

La capacitación deja de ser una función puramente de aula, se traslada al proceso mismo de producción y del entorno de la empresa, de donde se retroalimenta para elaborar los programas de capacitación.

Ante el conjunto de problemas señalados que acompañan la medición de la efectividad de la capacitación, la reacción de muchas empresas ha sido de no hacerlo. Sin duda, esto no estimula a que la capacitación se convierta en una línea estratégica de la empresa, a pesar de todo lo que se le reconoce y atribuye en los discursos de los directivos y los dirigentes sindicales. Una confianza ciega de que la capacitación conduce a beneficios solamente por el hecho de que se realiza, más que ayudarla la puede llevar al fracaso. Si se acepta que la retroalimentación es esencial para el desarrollo, por qué no se esfuerza la organización para generar algunas evidencias de comportamiento laboral y, mejor aún, indicadores de mejoramiento de proceso y de índole monetario.

Las ventajas que presenta este sistema de gestión por competencias, es que eleva el rendimiento de la organización y crea una ventaja competitiva a través de su gente, el rendimiento de las personas sobresalientes está más vinculado a sus competencias que a sus habilidades, permite la optimización de la adecuación de la persona a la tarea.

Algunas de las críticas que ha recibido este sistema es que requiere de la participación de toda la empresa, lo cual representa un inversión que muchas veces el empresario no está dispuesto a gastar; sugiere evaluar el costo beneficio y presentarse dentro del plan de trabajo antes de empezar a trabajar sobre competencias laborales; es muy compleja la estructura organizacional a su alrededor; el procedimiento no lo hacen claro, así como el lenguaje técnico que utilizan representa un obstáculo para su entendimiento.

Existen algunos retos que debe cumplir el área de recursos humanos en un sistema de gestión por competencias, por ejemplo, reclutar, desarrollar y retener el capital humano, invertir significativamente en el capital humano de las organizaciones, desarrollo de líderes vs jefes, incrementar el desempeño

individual y de equipo, impactando la productividad en las organizaciones, administrar empresas que aprendan, alinear los modelos de compensación con la estrategia del negocio, facultar a los empleados para la toma de decisiones, proveer mejor servicio a los empleados, uso de tecnología como medio de cambio de nuestros modelos operativos a modelos estratégicos, competir en un entorno global, administrar fuerza de trabajo global (administración de capital humano, recursos humanos global, nómina), todo esto en resumen: empleados satisfechos nos lleva a clientes satisfechos y estos a su vez nos generan una mayor ganancia y todo esto da como resultado un impacto al crecimiento del negocio apoyando la estrategia corporativa.

ANEXOS

Anexo A

Clasificación del gran ocho (Bartram, 2008)

- Liderar y dirigir: Las personas que tienen esta competencia asumen el liderazgo y ejercen control sobre otros. Inician acciones, guían y asumen responsabilidades. Está presente en personas extrovertidas con necesidad de ejercer control sobre los demás.
- Ayudar y cooperar: Los sujetos con esta competencia comprenden las necesidades de otros y los ayudan en la medida de sus posibilidades, muestran respeto y agradecimiento en situaciones sociales. Trabajan eficientemente en forma individual y en grupos, con clientes y asesores. Tienen coherencia en su accionar. Poseen claridad en sus valores los cuales se complementan con los de la organización. Esta competencia se relaciona con la necesidad de desarrollar vínculos armónicos.
- Interactuar y persuadir: Los individuos con esta competencia comunican sus ideas en forma eficiente, tienen aptitud para comprender las motivaciones de los demás y para convencerlos, se vinculan con otros fácilmente mostrando confianza en ellos mismos. Esta competencia se relaciona con la extroversión y la capacidad general intelectual.
- Analizar e interpretar: Las personas con esta competencia desarrollan pensamientos analíticos claros y objetivos, rápidamente alcanzan el meollo de complejos problemas. Aplican su experiencia con sentido común. Se comunican eficientemente en forma escrita. Esta competencia se relaciona con la capacidad intelectual general y con una actitud positiva ante nuevas experiencias.
- Crear y conceptualizar: Los sujetos con esta competencia trabajan bien en situaciones que requieren estar abierto a nuevas ideas y experiencias. Estas personas están atentas a nuevas oportunidades de aprendizaje. Resuelven situaciones nuevas con ideas innovadoras y creativas. Piensan en forma estratégica. Apoyan y dirigen el cambio organizacional. Esta

competencia se relaciona con la actitud abierta ante lo nuevo y con la capacidad intelectual general.

- Organizar y ejecutar: Las personas con esta competencia planifican sus actividades y prevén obstáculos en forma sistematizada y ordenada. Siguen direcciones y procedimientos. Se focalizan en la satisfacción del cliente y en brindar un servicio o producto con el estándar de la calidad esperada. Se relaciona esta competencia con la madurez de los impulsos y con la capacidad general intelectual.
- Adaptabilidad: Los individuos con esta competencia reaccionan en forma positiva ante situaciones de cambio. Las presiones que recibe las maneja asertivamente. Se relaciona con la inteligencia en las relaciones humanas y la estabilidad emocional.

Capacidad de emprender e implementar: Las personas con esta competencia se focalizan en alcanzar los resultados esperados y los objetivos de su trabajo. Trabajan cómodamente por objetivos. Demuestran comprensión del mundo de los negocios, las finanzas y el comercio. Están atentos a nuevas oportunidades para su desarrollo y progreso en su carrera laboral. Esta competencia se relaciona con la motivación de logro.

Anexo B

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Anexo B (informativo)

Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
Prólogo	Pár. 2	S + A	Las Normas Internacionales son editadas se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3-Parte 2 de las Directivas ISO/IEC
Prólogo	Pár. 3, Frase 1	A	La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales
	Frase 2	S + A	Los proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados se circulan a los organismos miembros para votación.
Prólogo	Pár 4, Frase 1	S + A	Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de <u>este documento</u> esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente.
Prólogo	Pár 5	S + A	La Norma Internacional La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, <i>Gestión y aseguramiento de la calidad</i> , Subcomité SC 2, <i>Sistemas de la calidad</i> .
Prólogo	Pár. 6	S	Esta tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994) , así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos, de acuerdo con lo establecido en el apartado 1-2.
		A	Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.
Prólogo	Pár. 7	S	Esta edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad". De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto, pretenden también aumentar la satisfacción del cliente.
Prólogo	Pár. 8	S	Los anexos A y B de esta Norma Internacional son únicamente para información.
Prólogo	Nuevo pár. 7	A	Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el Anexo B.
Prólogo de la versión en español	Pár. 2	A	Argentina, <u>Bolivia</u> , <u>Brasil</u> , Chile, Colombia, Costa Rica, <u>Cuba</u> , Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, <u>República Dominicana</u> , Uruguay y Venezuela.
Prólogo de la versión en español	Pár. 4	S + A	La irrefragable importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que ésta representa una iniciativa pionera en la normalización internacional, con la que se consigue unificar la terminología en este sector en la lengua española. Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
0.1	Pár. 1, Frase 2	S	El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.
		A	El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) sus objetivos particulares, d) los productos que proporciona, e) los procesos que emplea, f) su tamaño y la estructura de la organización.
	Frase 3	Nuevo pár. ahora	No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.
0.1	Pár. 4	A	Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización
0.2	Pár. 2	S + A	Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.
0.2	Pár. 3	A	La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado , puede denominarse como "enfoque basado en procesos".
0.3	Pár. 1	S + A	Las ediciones actuales de Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los son normas de sistemas de gestión de la calidad las cuales han sido diseñadas que se han diseñado para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes pero también pueden utilizarse de manera independiente. Aunque las dos normas tienen diferente objeto y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente.
0.3	Pár. 2	S + A	La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para de cumplimiento a <u>satisfacer</u> los requisitos del cliente.
0.3	Pár. 3	S + A	La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación. En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
0.4	Pár. 1	S + A	Esta norma internacional se ha alineado con la Norma ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.
0.4	Pár. 2	S + A	Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización integrar o alinear alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.
1.1	Punto a)	S + A	a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables, y
	Punto b)	A	b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables.
	Nota	S	NOTA — En esta norma internacional, el término "producto" se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él. A NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a: a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él, b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.
1.2	Pár. 3	S + A	Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplir <u>cumplan</u> con los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables.
2	Pár. 1	S	El documento normativo siguiente, contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen disposiciones de esta Norma Internacional. Para las referencias fechadas, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada publicación no son aplicables. No obstante, se recomienda a las partes que basen sus acuerdos en esta Norma Internacional que investiguen la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo citado a continuación. Los miembros de CEI e ISO mantienen el registro de las Normas Internacionales vigentes.
		A	Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).
		S + A	ISO 9000:2000/2005 – Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
3	Pár. 1	S + A	Para el propósito de <u>este documento</u> esta norma internacional, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.
3	Pár. 2, 3	S	Los términos siguientes, utilizados en esta edición de la Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso. proveedor → organización → cliente El término "organización" reemplaza al término "proveedor" que se utilizó en la Norma ISO 9001:1994 para referirse a la unidad a la que se aplica esta norma internacional. Igualmente, el término "proveedor" reemplaza ahora al término "subcontratista".

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
4.1	Punto a)	S + A	a) Identificar-determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
4.1	Punto c)	S + A	c) determinar los critérios y los métodos <u>critérios y métodos</u> necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
4.1	Punto e)	S + A	e) realizar el seguimiento, la medición <u>cuando sea aplicable</u> y el análisis de estos procesos, e
4.1	Pár. 4	S + A	En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. <u>El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado definido dentro del sistema de gestión de la calidad.</u>
4.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir <u>incluyen</u> los procesos para las actividades de gestión de la dirección , la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones, la medición, el análisis y la mejora.
4.1	Nuevas Notas 2 y 3	A	NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa. NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como: a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos, b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso, c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.
4.2.1	Punto c)	S + A	c) los procedimientos documentados y <u>los registros</u> requeridos por en-esta Norma Internacional, y
4.2.1	Punto d)	S + A	d) los documentos, incluidos los registros necesitados por la organización que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y
4.2.1	Punto e)	S	e) los registros requeridos por esta norma internacional (véase 4.2.4).
4.2.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Cuando aparece <u>aparezca</u> el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. <u>Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado pueda cubrirse con más de un documento.</u>
4.2.3	Pár 1	A	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.
4.2.3	Punto c)	S + A	c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de <u>la versión vigente</u> revisión actual de los documentos,
4.2.3	Punto f)	S + A	f) asegurarse de que se identifican <u>los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
4.2.4	Pár. 1	S + A	Los registros deben establecerse y mantenerse establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. La organización debe establecer Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la el tiempo de retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.
5.4.2	Punto a)	A	a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
5.5.2	Pár. 1	S + A	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya
5.6.1	Pár 1	Cambio de lugar	La alta dirección debe, a intervalos planificados , revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a <u>intervalos planificados</u> , para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
5.6.2	Título del capítulo	A	Información de <u>entrada</u> para la revisión
5.6.2	Pár. 1	A	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir: a) los resultados de auditorías, b) la retroalimentación del cliente, c) el desempeño de los procesos y <u>la</u> conformidad del producto, d) el estado de las acciones correctivas y preventivas, e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y g) las recomendaciones para la mejora.
6.2.1	Pár. 1	S + A	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
	Nueva Nota	A	NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.
6.2.2	Título del Capítulo	S + A	Competencia, formación y toma de conciencia y formación
6.2.2	Puntos a) y b)	S + A	a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad <u>conformidad con los requisitos</u> del producto, b) cuando sea aplicable , proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades para lograr la competencia necesaria ,
6.3	Punto c)	A	c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).
6.4	Nueva Nota	A	NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
7.1	Punto b)	A	b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto;
7.1	Punto c)	A	c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, <u>medición</u> , inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;
7.1	Notas 1 y 2	S + A	NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse como un plan de la calidad. NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el <u>apartado 7.3</u> para el desarrollo de los procesos de realización del producto
7.2.1	Punto c)	S + A	c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el <u>aplicables al</u> producto, y
	Punto d)	S + A	d) cualquier requisito adicional determinado por que la organización <u>considere necesario</u> .
	Nueva Nota	A	<u>NOTA</u> Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.
7.3.1	Nueva Nota	A	<u>NOTA</u> La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.
7.3.2	Pár. 2	S + A	Estos Los elementos deben revisarse para verificar su adecuación de entrada <u>deben revisarse para comprobar que sean adecuados</u> . Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.
7.3.3	Pár. 1	S + A	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.
7.3.3	Nueva Nota	A	<u>NOTA</u> La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.
7.3.7	Párr. 1 y 2	Sin cambio de texto. Fusión de los párrafos	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).
7.4.1	Pár. 1	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance <u>el grado</u> del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
7.4.2	Pár. 1	A	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado: a) <u>los</u> requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, b) <u>los</u> requisitos para la calificación del personal, y c) <u>los</u> requisitos del sistema de gestión de la calidad.
7.5.1	Punto d)	S + A	d) la disponibilidad y uso de <u>dispositivos/equipos</u> de seguimiento y medición,
7.5.1	Punto f)	A	f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la <u>entrega del producto</u> .
7.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe validar aquellos procesos <u>todo proceso</u> de producción y de prestación del servicio desde cuando los productos resultantes no pueden <u>pueden</u> verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores . Este incluye a cualquier proceso en el que y, como consecuencia, las deficiencias se hagan aparentes/aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
7.5.2	Punto b)	A	b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal
7.5.3	Pár. 2	A	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.
7.5.3	Pár. 3	S + A	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).
7.5.4	Pár. 1, Frase 3	S + A	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda pierde, deteriore deteriora o que de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, debe ser registrado (véase 4.2.4) y comunicado al cliente la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).
	Nota	A	NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y <u>los datos personales.</u>
7.5.5	Pár. 1	S + A	La organización debe preservar la conformidad del el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Esta <u>Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.</u>
7.6	Título	S + A	Control de los dispositivos <u>equipos</u> de seguimiento y de medición
7.6	Pár. 1	S + A	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos <u>equipos</u> de medición y seguimiento <u>seguimiento y medición</u> necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados, (véase 7.2.1).
7.6	Punto a)	S + A	a) calibrarse o verificarse, o ambos , a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales <u>internacionales o nacionales</u> ; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4).
7.6	Punto c)	S + A	e) identificarse para poder determinar el estado de calibración; c) <u>estar identificado para poder determinar su estado de calibración;</u>
7.6	Pár. 4, Frase 3	Ahora nuevo Pár. 5, sin cambios	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).
7.6	Nota	S + A	NOTA — Véase las Normas ISO 40012-1 e ISO 40012-2 a modo de orientación. <u>NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.</u>
8.1	Punto a)	S + A	a) demostrar la conformidad del producto con los requisitos del producto.
8.2.1	Nueva Nota	A	NOTA El seguimiento de la percepción del cliente <u>puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.</u>
8.2.2	Nuevo Pár. 3	A	<u>Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.</u>
8.2.2	Pár. 3	Ahora Pár. 4	Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 4.2.4).
		S + A	<u>Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).</u>
8.2.2	Pár. 4, Frase 1	Ahora Pár. 5 A	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.
8.2.2	Nota	S + A	NOTA Véase la Norma ISO 19011 las Normas ISO 40011-1, ISO 40011-2 e ISO 40011-3 a modo de <u>para</u> orientación.

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
8.2.3	Pár. 1, Frase 3	S	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.
8.2.3	Nueva Nota	A	NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
8.2.4	Pár. 1	S + A	La organización debe medir y hacer un seguimiento de hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
	Pár. 2	S + A	Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).
	Pár. 3	A	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.
8.3	Pár. 1, Frases 1 y 2	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto , se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional intencionados. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.
8.3	Pár. 2	A	Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:
8.3	Nuevo punto d)	A	d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.
	Pár. 3	Movido para ser Pár. 4	Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
	Pár. 4	Movido para ser Pár. 3	Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
	Pár. 5	Ahora nuevo punto d)	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.
8.4	Punto b)	S + A	b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.1); (véase 8.2.4).
	Punto c)	A	c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
	Punto d)	A	d) los proveedores (véase 7.4)
8.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe tomar acciones para eliminar la causa las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.
8.5.2	Punto f)	A	f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.
8.5.3	Punto e)	A	e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.
Anexo A	Completo	S + A	<i>Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 14001:2004</i>
Anexo B	Completo	S + A	<i>Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 9001:2000</i>
Bibliografía	Nuevas referencias y referencias modificadas	S + A	<i>Actualizado para reflejar las normas nuevas (incluyendo la Norma ISO 9004, que se encuentra en revisión), las nuevas ediciones de normas o las normas anuladas.</i>

Anexo C

PREGUNTAS EN ENTREVISTA QUE LOGRAN PRODUCIR RESPUESTAS DE HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS

1. De su puesto actual: ¿Qué actividades disfruta más? Y ¿Cuáles menos?
2. Si usted pudiese cambiar su empleo actual: ¿Cómo lo cambiaría?
3. Diga algo sobre algún problema o reto reciente que haya enfrentado en el trabajo
4. ¿Qué lo provocó?
5. ¿Qué pasos tomó para resolverlo?
6. ¿Cuáles considera usted que son las responsabilidades más importantes _____?
7. ¿Qué cualidades son necesarias para llevarlas a cabo de una manera efectiva?
8. ¿Puede dar un ejemplo de algún proyecto o cambio que usted haya iniciado en su trabajo? ¿Se completo exitosamente? ¿Por qué no o por que si?
9. ¿Cuáles son sus puntos más fuertes como empleado? ¿Qué le han ayudado éstos a alcanzar? En que área le gustaría desarrollarse o mejorar, esto es, cómo le gustaría completar esta frase: “Me gustaría ser mejor en _____”
10. Describa un error cometido en el trabajo que cambiaría si pudiese. ¿Cómo lo cambiaría?
11. ¿En qué lo ha preparado su experiencia laboral anterior para este puesto?
12. ¿En qué se beneficiará la compañía si se le contratase?
13. ¿Cuál ha sido su logro más satisfactorio dentro del trabajo? ¿Qué lo ha hecho tan satisfactorio?

14. Mencione alguna ocasión en la que no estuvo de acuerdo con su jefe o con la forma en que se hicieron las cosas. ¿Cómo lo manejó? ¿Cuál fue el resultado?
15. ¿Recomendaría usted a su empleador actual? ¿Por qué si o por qué no?
16. ¿Cómo encaja su empleo actual con las metas de la compañía? ¿Qué factores industriales, nacionales o económicos afectan a su presente empleador?
17. Mencione algo sobre sus intereses fuera del trabajo. ¿Qué clase de actividades disfruta? ¿Cómo compararía la importancia y los beneficios de su empleo con aquellos de su vida personal y familiar?
18. ¿Qué características especiales posee que debemos considerar?
19. En su experiencia laboral pasada. ¿Qué acciones tomó para ser más efectivo?
20. ¿Qué palabras describen a las personas con quien usted puede trabajar más fácilmente? ¿Más difícilmente?
21. ¿Qué cualidades son necesarias para ser exitoso? ¿En cuál de estas áreas desearía usted ser más fuerte?
22. Piense en una situación relacionada con el trabajo en la que usted necesitó que alguien cambiara lo que estaba haciendo. ¿Cómo lo manejó? ¿Qué fue lo que pasó?
23. ¿Qué actividades disfruta más?
24. ¿Qué considera usted que es un logro o resultado del cuál está usted orgulloso? ¿Cómo logró alcanzarlo? ¿Qué problemas tuvo?
25. ¿Qué lo ha desilusionado en el trabajo y por qué?
26. ¿Cómo podría una compañía ayudarle a desempeñarse a su máximo?
27. ¿Cuáles son las técnicas más efectivas que un supervisor puede usar para administrarle a usted?
28. ¿Qué tipo de condiciones de trabajo le motivan?

29. ¿Qué tipo de relación de trabajo mantiene con su jefe actual?
¿Cómo le describiría a usted él/ella? ¿Cómo lo ha evaluado él/ella?
¿Cómo podría él/ella haber desempeñado un mejor papel?
30. Ha trabajado solo y/o en equipo con sus empleos anteriores. Favor de dar ejemplo de cada situación. ¿Cuál prefiere usted?
31. ¿Con que tipo de gente se lleva mejor entre sus colegas y clientes?
32. ¿Qué tipo de conducta es difícil de sobrellevar para usted?
33. ¿Cuáles de sus cualidades pueden resultar muy beneficiosas para los demás?
34. Describa un día típico de trabajo. ¿Cómo organiza sus tareas diarias? ¿Qué obstáculos tiene usted que sobrellevar? ¿Cómo lo lleva a cabo?
35. ¿Ha trabajado alguna vez en un ambiente de tensión y de presión?
¿Puede dar un ejemplo? ¿Cómo lo afectó? ¿Cómo lo maneja?
36. ¿Qué es lo que usted busca en su próximo empleo en relación al ambiente de trabajo? ¿Supervisión? ¿Responsabilidades? ¿Qué es lo que le gustaría evitar?
37. ¿Cuáles han sido sus responsabilidades más importantes?
38. ¿Qué elementos debe tener un buen _____?
39. ¿Cuál es la contribución de su empleo en relación a la obtención de metas de su organización?
40. ¿Qué aspectos de su último empleo le disgustaron más? ¿Cuáles le gustaron más?
41. ¿Cuánto cree usted que un empleo como éste debe pagar?
42. ¿Existe algo más que usted deba saber?

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, S. (1998). Certificación de competencias laborales. Montevideo. CINTERFOR/OIT.
- Alles, M. (2003). Elija al mejor: como entrevistar por competencias, las preguntas necesarias para una buena selección de personal. México, Granica.
- Alles, M. (2006). Selección de Competencias. México, Granica.
- Angulo Marcial, (2003). Normas de competencia en Información. Textos universitarios de biblioteconomía y documentación. núm. 11.
- Argüelles, A. (1996). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México. Limusa.
- Australian National Training Authority, (2009). Disponible en: www.anta.gov.au
- Bartram, D. (2008). An ISO Standard for assessment in work and organizacional settings. Testing International. 20, 9-10.
- Bellier, J. P. (1997). Competences, formation et employabilité, Mimeo Ginebra, OIT.
- Bolivar, C. (2002). Más allá de la formación. El desarrollo de competencias. Versión digital en PDF.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP N° 1.
- Cámara Panameña de la Construcción, (2009). Disponible en: www.capac.org/content_direct.asp?contid=278
- Castro, C. y Carvalho, R. (1988). La automatización en Brasil: ¿Quién le teme a los circuitos digitales? En modernización: un desafío para la educación. Santiago de Chile. Unesco, pp. 375-393.

- Cejas E. y J. Pérez. Un concepto muy controvertido: competencias laborales. ISPETP, (2003). <http://www.monografias.com>
- CONOCER, (1997). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas, presentación en Power Point.
- Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina. Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.”
- Cuesta, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos, Academia, La Habana.
- Delgado M, Domingo J. (1997). Modelos de Gestión por Competencias [?document] <http://www.gestiondelconocimiento.com?> [consultado: 17 marzo 2007].
- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional en: Formación basada en competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Entrevista psicológica de empleo, (2008). psicologialaboral.wordpress.com/2008/.../entrevista-psicologica-de-empleo
- Furnham, A. (1997). The bottom line on training en: Financial Times, agosto 29. Londres, FT.
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT.

- Gonzci, A. y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México. Limusa.
- Hamlin, B., y Stewart, J. (1992-1). «Competence-based Qualifications: the case against change», en Journal of European Industrial Training, núm. 7 (MCB University Press).
- Harris, R.; Barnes, G. y Haines, B. (1991). Competency-based Programs: A Viable Alternative in Vocational Education and Training en: Australian journal of TAFE Research and Development, núm. 2
- Hackett, P. (1995). The selection interview. Institute of Personnel and Development. Londres.
- INA, (2001). Experiencia del INA en el marco de la normalización, formación y certificación de competencias laborales en el sector turismo.
- INEM, (1995). Metodología para la ordenación de la Formación profesional ocupacional. Madrid.
- INSAFORP, (2000). Proceso para la elaboración de programas de formación profesional por competencias laborales. San Salvador.
- INTECAP, (2004). Manual Técnico... Y ¿Qué son las competencias laborales?
- Jiménez, A. (1997). La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. España. Ediciones Gestión 2000.
- Kochansky, J. (1998). El sistema de competencias. Madrid.

- Le Boterf, G. (1998). La ingeniería de las competencias. París. D'organisation.
- Levy-Leboyer, C. (2000). La gestión de las competencias, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Ley 9.394 de 1996. Establece las directrices básicas de la educación nacional. La organización curricular de la educación profesional tiene como principio orientador la formación basada en competencias. Brasil.
- Ley 5 del 19 de junio de 2002. De las cualificaciones y la formación profesional. www.mecd.es/
- Luhmann, N. (1991). Sistemas sociales. México. Alianza.
- Luhmann, N. y Schorr, K. (1993). El sistema educativo. Guadalajara. Universidad de Guadalajara.
- Mertens, L. (1996). Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento y modalidades. OIT/CONOCER, México.
- Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid.
- Mertens, L. y Palomares, L. (1987). Automatización programable y nuevos contenidos de trabajo: experiencia de la industria electrónica, metalmecánica y petroquímica secundaria en México. Análisis económico. México.
- Miranda, M. (2003). Transformación de la Educación Media Técnico-Profesional en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. Santiago de Chile. Universitaria.
- Morales O. (2008) <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>) revisado (25 de octubre de 2009)

- Muñoz de Priego, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development. Madrid.
- Nota de prensa a propósito del trámite de la Ley sobre el Sistema Nacional de Certificación de Competencias en 2004. www.mintrab.gob.cl (revisado 17/10/2009)
- Muñoz de Priego Alvear, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development, N°10, Madrid.
- OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación: El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico
- OIT,(1998).<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/mexico/iii.htm> revisado 30/11/2009
- Qualifications and Curriculum Authority QCA. (2009, Octubre) Disponible en: www.gca.org.vk.
- Rankin, N. (2000), Performance through people: the seventh annual competency survey en: Competency, 1999-00 (Londres, IRS)
- Ropé, F. y Tanguy, L. (1994). Savoirs et competentes. París.
- RR-HH.web, (2006). Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/competencias.html>
- SENA, (2002). Dirección de Formación Profesional. Manual para Diseñar Estructuras Curriculares y Módulos de Formación para el Desarrollo de Competencias en la Formación Profesional Integral. Bogota.
- SENAC, (2002). Referencias para la Educación Profesional de SENAC. Brasil.

- SENAI, (2002). Metodología de elaboración de perfiles profesionales. Brasilia.
- Sifuentes, G. (2008). Disponible en: http://www.centralesempresarial.com/Portal_AnalisisE_T01_0000000021.asp?varcod=0000000021&varmod= revisado 10/05/2010
- Stroobants, M. (1994). La visibilidad de competencias. Paris.
- Valle, I. (2005). Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/perfiles-competencias-algunas-consideraciones-generales> revisado 05/12/2009
- Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. Boletín CINTERFOR # 152.
- Werther, W. (2005). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mexico. McGrawHill.
- Zarifian, P. (1999). Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Cinterfor/OIT, Montevideo.
- Zarifian, P. (2001). El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo. Cinterfor/OIT.