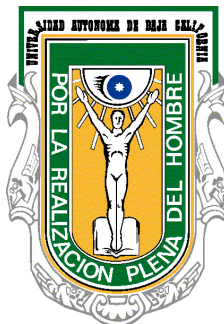


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL
ÁREA OPERATIVA: CASO SCT MEXICALI, B.C.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JOSÉ ANTONIO TÉLLEZ CUELLAR

DIRECTOR DE TESIS

DRA. KARLA EMILIA CERVANTES COLLADO

Mexicali, B. C.

Marzo del 2015

Constancia de aprobación

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y ejemplo de fortaleza, por demostrarme siempre su amor, y apoyo incondicional en todo momento. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre. A mis hermanos por estar siempre cerca de mi aunque no físicamente, si de corazón. A todos y cada uno de los miembros de toda mi familia que desde la distancia siempre me han brindado su apoyo y han estado conmigo en todo momento celebrando cualquier acontecimiento en mi vida. A cinco personas muy especiales que si bien es cierto no son familia de sangre, lo son por lazos de amistad: Rocío Marrufo Ortiz, Laura Ramírez, Carlos Armenta, Consuelo Arreola y Elena Quijada. A mis profesores y director de tesis, y en general a todos y cada uno que hizo que esto fuera posible.

Agradecimientos

A Dios por estar conmigo cada día de mi vida. Agradezco a mi madre, porque siempre ha creído en mí y porque gracias a ella soy el ser humano que hoy día soy, y por darme ejemplos de superación. Va por ti, porque lo vales porque admiro tu fortaleza y todo lo que has hecho por mí.

Gracias también a mi familia por haber impulsado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, comprensión y consejos en momentos difíciles.

A mi directora de tesis, asesores, maestros y a toda persona que colaboró para que esto llegara a su culminación.

Resumen

Los constantes cambios obligan a las organizaciones a ser cada vez más competitivas; esto si es que desean tener éxito y mantener al menos su cuota del mercado. Además deben de estar al día no solo en los cambios tecnológicos, sino mostrar competencias de desarrollo personal y social. El sector público no es la excepción, puesto que al igual que el privado debe de ser competente en la gestión de su administración, y así elevar la competitividad del país. Esto implica contar con las competencias; es decir, poseer los conocimientos, habilidades actitudes y destrezas que les permitan desempeñar y desarrollar de una manera eficaz y eficiente sus actividades, logrando con esto hacer una organización más efectiva.

Con base en lo anterior, este trabajo toma las competencias laborales para llevar a cabo una investigación y análisis dentro de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes de la ciudad de Mexicali, acerca de las competencias que poseen cada uno de los servidores públicos que integran este organismo público. La importancia de llevarlo a cabo en esta institución radica en que la SCT provee al país de los medios de comunicación que le permiten llevar a cabo entre otras, las actividades de comercialización que permiten que la economía del país esté en movimiento y se propicie el desarrollo del mismo.

Palabras clave: eficaz, eficiente, competitividad y competencias laborales.

Tabla de contenido

Contenido

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Resumen.....	III
Tabla de contenido.....	IV
Capítulo 1	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo principal	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación	3
1.5 Alcances y limitaciones	5
1.6 Terminología	5
Capítulo 2 Marco Teórico	6
2.1 Antecedentes	6
2.1.1 Surgimiento de la competencia laboral en las empresas.	6
2.2 Cambios en el mercado de trabajo.	6
2.3 Actores en el mercado laboral.	9
2.4 Concepto de Competencia Laboral.	9
2.5 Componentes de las competencias.	11
2.6 Clasificación de las Competencias Laborales.	12
2.7 Sistemas de Competencia Laboral.	12
2.7.1 Tipos de análisis de las competencias.....	12
2.8 Evaluación y Capacitación por Competencia.	13
2.9 Certificación de Normas de Competencia.....	15
2.10 Modelos de Competencias.....	15
2.11 Competencias Laborales en la Administración Pública.....	18
2.12 Estudios previos y/o similares.....	20

2.13 Competencias Laborales en México.....	24
Capítulo 3 Metodología.....	29
3.1 Sujetos.....	29
3.2 Materiales y Métodos.....	29
Capítulo 4 Resultados.....	33
4.1 Competencias laborales.....	33
4.2 Análisis de Datos.....	36
Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones.....	42
5. 1 Conclusiones.....	42
5. 2 Recomendaciones.....	43
Bibliografía.....	45

Capítulo 1

1.1 Introducción

Hasta hace un par de décadas, la demanda del mercado laboral era cubierta sin mayor problema con los conocimientos que se adquirían a lo largo de la formación profesional; es decir, las personas capacitadas tenían la posibilidad de conseguir un trabajo de una manera relativamente más fácil. Además las condiciones del mercado laboral eran más estables que en la actualidad y las empresas eran menos exigentes.

Dada la situación que prevalece en el mercado laboral, actualmente, es necesario tomar en cuenta, las competencias laborales mínimas requeridas para que cada puesto de trabajo contribuya el logro del objetivo organizacional, alcanzando de esta manera la productividad o competitividad; además el contar con este tipo de certificaciones, garantiza a las organizaciones grandes ahorros en aspectos tales como la capacitación.

Se entiende por competencia laboral el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano: conocimientos, habilidades y destrezas, autoconcepto, rasgos y temperamentos, motivos y necesidades (Benavides, 2002).

Por otra parte, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, mejor conocido como CONOCER, es una entidad paraestatal del Gobierno Federal de México, con un órgano de gobierno de alta relevancia y con participación tripartita; es decir, está integrado por el sector gobierno, sector empresarial y sector laboral. Es responsable de promover, coordinar y consolidar un Sistema Nacional de Competencias de las Personas para lograr un mayor nivel de competitividad económica, desarrollo educativo y progreso social, con base en el capital humano de México (Secretaría de Educación Pública, 2010).

El presente trabajo tiene como propósito identificar cuáles son las competencias de las que adolece la SCT e identificar las áreas de oportunidad de acuerdo con los estándares del CONOCER, que le permitan a la citada dependencia tener un desempeño aún más eficiente.

Para lograrlo se pretende hacer un estudio o análisis para conocer qué competencias dominan los empleados y en cuales presentan un nivel bajo para mejorarlas.

Lo anterior se logrará aplicando un instrumento a los empleados que intervienen en los procesos de Gestión de Calidad de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en la ciudad de Mexicali, B.C.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas deben ser más competitivas, lo cual lleva consigo que sus trabajadores estén mejor calificados profesionalmente, estar al día con los cambios tecnológicos y mostrar competencias de desarrollo personal y social. Los constantes cambios tanto en el mercado como en la tecnología, obliga a las empresas a modificar por ejemplo sus modelos de producción, de acuerdo a las circunstancias de ese momento; así como sus sistemas de información, capacitación, y en general su gestión administrativa. Es en este contexto en donde surge la competencia laboral, ya que el capital humano debe contar con todos los conocimientos teórico – prácticos actuales, que le permitan desempeñar su puesto de manera eficiente, con lo cual se busca responder a las necesidades o demanda que el mercado laboral requiera en ese momento.

Tomando como base los conceptos teóricos antes mencionados; la Secretaría de Comunicaciones y Transportes presenta algunas deficiencias en el desarrollo de su gestión administrativa, específicamente en lo que se refiere a su capital humano, las cuales se mencionan a continuación: primero; no cuenta con perfiles de puestos completos, actualizados y sobre todo bien documentados; y además no cuentan con un proceso claro y bien definido en el reclutamiento, selección y contratación de su capital humano, razón por la cual aún existe personal que ocupó el puesto sin importar si cumplía con los conocimientos que requería dicho puesto, así como las competencias indispensables para realizar las actividades de una manera eficiente y eficaz.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo principal

Proponer las competencias laborales de acuerdo con los estándares del CONOCER en las actividades operativas de la SCT que contribuyan a hacer eficiente y eficaz el desempeño de dichas funciones

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir las competencias laborales generales según el CONOCER de acuerdo al puesto que desempeña.
2. Identificar las competencias de los empleados que intervienen en los distintos procesos que se encuentran bajo el ISO-9001:2008.

1.4 Justificación

En estos tiempos de alta competitividad, las organizaciones deben de estar a la vanguardia no solo en su tecnología sino también en la gestión de su recurso humano. Es por ello que nace la inquietud o necesidad de realizar este trabajo de investigación dentro de la SCT ya que esta dependencia provee al país de los medios de comunicación y de transporte necesarios para poder llevar a cabo entre otras la actividad comercial hacia otros países, lo cual conduce al crecimiento y desarrollo del país. En la actualidad la citada dependencia no cuenta con perfiles de puestos que les permitan identificar de manera efectiva cuales son los requerimientos mínimos tanto en conocimientos, destrezas o habilidades (competencias) que debe tener una persona para ocupar un puesto dentro de la organización. Esto constituye un punto neurálgico ya que no se puede pretender ser eficiente en un puesto de trabajo si se desconoce cuáles son las competencias (conocimientos, actitudes personales, habilidades, etc.) para el mismo ni tampoco se tiene claridad en las labores. Dado que cada puesto tiene su razón de ser dentro de la organización y a través de ellos es como se logran alcanzar los objetivos organizacionales, la gestión del área de recursos humanos debe hacerse en base a competencias ya que da la garantía a cualquier organización de que los

empleados no solo cuentan con los conocimientos teóricos adquiridos por formación profesional formal, sino que también cuentan con las actitudes y sobre todo las habilidades para aplicar conjuntamente los conocimientos teóricos con los prácticos, es decir están certificados por los organismos oficiales de México que a nivel nacional es el CONOCER.

Dejando de lado a los países de Oriente y Europa, así como a Estados Unidos, los cuales nos llevan varios años de ventaja, en la actualidad este sistema de competencias ya se está extendiendo cada vez hacia América Latina. En países como Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y por supuesto México a través de diferentes organismos regulatorios están empezando a tener excelentes frutos (Meléndez, 2006).

En el caso específico de México, en Estados como lo son el Estado de México, Baja California, entre otros están empezando a certificar en base a competencias a sus servidores públicos en sus diferentes niveles de gobierno: estatal y municipal; además cuentan también cada estado con organismos certificadores que son los que tienen la encomienda de llevar a cabo dichas certificaciones, todo esto en colaboración con alianzas estratégicas con instituciones educativas, con el sector privado y con otros organismos como es el Consejo Nacional de Normalización y Certificación mejor conocido como el CONOCER que es la máxima autoridad a nivel nacional.

Con el resultado de esta investigación, se podrá conocer las competencias de los empleados cuyos puestos de trabajo están bajo certificación ISO 9000 para potencializarlas, y de esta manera lograr que el organismo público logre mayor efectividad, teniendo los siguientes beneficios: mejorar la calidad en el desempeño laboral, aumentar la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado, reducir costos en la contratación, eficiencia en los recursos y el tiempo invertido en la capacitación, entre otros.

1.5 Alcances y limitaciones

El presente trabajo presenta las competencias laborales de acuerdo con los estándares del CONOCER con el fin de contribuir a hacer eficiente y eficaz el desempeño del capital humano en su respectivo puesto de trabajo. Lo anterior, es aplicable tanto al personal actual como a los futuros servidores públicos que deseen ingresar a la organización.

Para la realización de esta investigación, se consideró únicamente al personal que interviene en los distintos procesos que se encuentran bajo certificación del ISO-9001:2008.

1.6 Terminología

Capital humano: aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los empleados.

Competencia: aptitud o cualidad que hace que una persona sea apta para un fin.

Competencia laboral: aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos.

Competente: persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas y la capacidad para aplicarlos.

Eficaz: cumplir con los objetivos o metas.

Eficiencia: aprovechamiento al máximo de los recursos.

Gestión por competencia: herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Habilidad: destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Servicio profesional de carrera: mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito.

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Surgimiento de la competencia laboral en las empresas.

La competencia laboral dentro de las empresas nace o tiene sus inicios en los ochentas en los países orientales como una necesidad de las empresas industriales de ser más competitivas dadas las exigencias cambiantes del mercado. Las empresas debían poner más atención en aquellas competencias que les permitían distinguirse de sus competidores; es decir su capital humano, claro está sin dejar de lado su capacidad instalada (financiera, tecnológica, entre otras). Esto es que las empresas primero que nada tengan claramente definidos sus objetivos y que éstos no solo sean comunicados de manera adecuada a los miembros de la organización sino que también estén a la par o coincidan con los de dichos miembros, por otro lado debe crear las condiciones idóneas dentro de la organización que motiven al empleado a ser más competitivos y por consecuencia llevar a la empresa a alcanzar también la competitividad; estas condiciones son: un ambiente o clima laboral adecuado, planes de capacitación y desarrollo, sistemas de motivación, conocimiento de las condiciones del mercado al que pertenece, solo por citar algunas (Mertens, 1996).

Dentro de esta competitividad la gestión de recursos humanos es de suma importancia. En 1974 los analistas Ruch y Hershauer de los Estados Unidos escribieron: <parece que las variables tecnológicas son un requisito para determinar el potencial de la productividad, pero que las variables humanas o de actitud son de fuerza mayor en la determinación de la productividad del momento. Una deficiencia en la motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez y más a fondo el efecto del equipo tecnológico avanzado, y que, al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico>. Otra parte importante y crucial es el liderazgo que se ejerza sobre esa variable humana, es decir el personal o capital humano ya no es el principal desafío del cambio sino que es el beneficiario y a la vez es el mismo impulsor del mismo.

2.2 Cambios en el mercado de trabajo.

Los cambios constantes en el mercado laboral obligan a las empresas a ser innovadoras tanto en su tecnología, sus procesos de producción y la gestión de recursos humanos, entre otros. Lo anterior se complementa con una parte muy importante y crucial: el sistema educativo; ya que este deben formar profesionales de acuerdo a lo que el mercado de trabajo está demandando, es decir, actualizar sus planes y programas de acuerdo a las competencias demandadas o requeridas por dicho mercado. De no ser así las empresas que en un momento dado pudieron haber sido líderes, pueden quedarse atrás o llegar hasta su cierre definitivo. La creación de puestos de trabajo no solo depende del crecimiento económico de un país, sino también de la madurez alcanzada por la reestructuración productiva de cada país.

Acercamiento entre los sistemas de formación profesional y de educación formal hacia el enfoque de competencia laboral.

No basta con pasar varios años en las aulas de clase para lograr desarrollar competencias que permitan en un principio adentrarnos al mercado laboral obteniendo un primer empleo para después progresar; se hace indispensable también desarrollar habilidades que le permitan al individuo resolver problemas reales al momento de entrar a dicho ambiente o mercado de trabajo, aunque no podemos desconocer o dejar de lado la educación básica ya que gracias a ella adquirimos las competencias de empleabilidad. Este concepto corresponde o da pie al origen de la competencia laboral, y que como se mencionó anteriormente son necesarias para conseguir un empleo.

Las competencias modernas no se enseñan solamente en los planteles educativos o centros de capacitación, se hace necesaria una vinculación de instituciones educativas o capacitadoras con las empresas que operan en la realidad para crear hábitos y comportamientos de acuerdo con las competencias requeridas para determinado trabajo. Afortunadamente hoy en día se está dando esa vinculación sobre todo en los niveles superiores de educación a través de servicios sociales, estancias o prácticas profesionales.

Por otro lado también se parte de la necesidad de dar capacitación para el trabajo, lo cual se hace a través de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social vinculada con la oferta educativa generada por la Secretaría de Educación Pública. En 1984 se crea un programa

llamado PROBECAT, el cual consistía en otorgar capacitación a los desempleados con el fin de que éstos tuvieran al finalizar dicha capacitación mayores posibilidades de encontrar un empleo. Mientras que en 1987 se crea otro programa de calidad integral y modernización (CIMO), el cual era un programa integral de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; ambos programas contaban con el apoyo financiero del Banco Mundial. Lo anterior se complementa con instituciones educativas como son el CONALEP y los CECATI, quienes ofrecen capacitación técnica para el trabajo. Cabe hacer mención que estas instituciones deben también actualizar o reorganizar sus planes y programas para atender a las exigencias que el cambiante mercado laboral demanda hoy en día.

Otro complemento importante en México en cuanto al mercado de trabajo laboral se refiere fue la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en 1992, para tres años después, en 1995 dar lugar a la creación del Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad (COMEPROC). En dicho acuerdo se establece la relación de que a mayor capacitación, mayor productividad y mejor remuneración. Fue firmado por los principales representantes del mundo del trabajo y las dependencias públicas relacionadas con la competitividad y productividad. El problema de estos consejos es que no se definen claramente sus facultades así como tampoco desarrollan esquemas para medir la productividad ni tampoco relacionados con planes y programas de capacitación en las empresas. Es por ello que a falta de criterios que impulsen la productividad y la capacitación se hace necesario una normalización y certificación lo cual oriente tanto a la empresa como al trabajador en la reducción de tiempos y costos en el desarrollo de una capacitación. Para que esta normalización y certificación funcione debe de actualizarse conforme a los cambios o innovaciones que se presenten en todos los factores que integran el mercado laboral.

Ventajas.

El llevar a cabo la normalización de las competencias permitiría que todos los esfuerzos y los programas entorno a este tema que realice el gobierno, estén concentrados en un solo sistema; así como también atender a las necesidades reales tanto de los trabajadores como de las empresas.

En cuanto a la certificación de la competencia laboral es que permitiría el reconocimiento de las habilidades y conocimientos de los individuos, reducción de costos de transacción en el mercado laboral y hacer más fácil la movilidad en el trabajo.

2.3 Actores en el mercado laboral.

Para los empresarios la gestión de recursos humanos ha empezado a cobrar importancia ya que de ella depende contratar el personal calificado y mantenerlo en capacitación constante. Cabe mencionar que en la práctica no todos los empresarios invierten en capacitación; se preocupan más por invertir en tener mejor tecnología e infraestructura que su competencia, es momento que cambien su visión, de nada les sirve tener tecnología de punta o los más actuales y eficientes procesos productivos sino cuenta con personal calificado y eficiente. Deben invertirle más al tema de la capacitación, ya que es una inversión a largo plazo en la cual les traerá muchos beneficios tanto para la empresa como para los empleados.

Otros de los actores son los sindicatos, de ellos se requiere una participación activa en cuanto a la definición y actualización de las competencias, lo que trae beneficios en cuanto a ocupabilidad en el mercado de trabajo, así como mejores condiciones para sus agremiados, que a fin de cuentas es el propósito de los mismos.

2.4 Concepto de Competencia Laboral.

Se ha venido hablando de competencia laboral, pero ¿Qué es una competencia laboral?; a continuación se muestra un cuadro con los conceptos de competencia, así como su evolución a través del tiempo por diferentes autores:

CONCEPTO	AUTOR	AÑO
Las competencias son como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio.	McClelland.	1973.
Una competencia es una característica del individuo relacionada con el desempeño superior.	George Klemp.	1980.
Las competencias son conjuntos estabilizados de saberes y savoir-faire (saber hacer), de conductas	Montmollin.	1984.

tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.

Las competencias son conductas laborales de la gente necesarias a desplegar para hacer un trabajo efectivo.

La competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

La competencia es la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de estos a un estándar de rendimiento requerido.

La competencia es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que pueda demostrar qué diferencia en forma significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces.

Conjunto de características individuales, que pueden pertenecer a ámbitos tan distintos como las aptitudes, los motivos, los rasgos, las capacidades, la imagen que tiene el individuo de sí mismo y de su papel social, o que incluso pueden ser un conjunto de conocimientos adquiridos.

Por competencia laboral se entiende la

Wooddruffe.		1993.
Spencer y Spencer.		1993.
Athanasou, Hager, y Gonczi.		1994.
Reis.		1994.
Dalziel, Cubeiro y Fernández.		1996.
Leonard Mertens.		1996.
Hooghiemstra.		1996.
Boyatzis.		1997.
Comité de Normalización		1997.

<p>capacitación de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de una función laboral partiendo de los requerimientos de calidad del sector productivo.</p> <p>La competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.</p> <p>Se entiende por competencia laboral o gerencial el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente.</p> <p>Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas.</p> <p>Se entiende por competencias, a aquellas habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático por llevar a cabo actividades complejas. Es decir, la capacidad que consigue al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones y al aplicarla en un determinado contexto: en la educación, el trabajo o el desarrollo personal. Una competencia no está limitada a elementos cognitivos (uso de teorías, conceptos o conocimientos implícitos), sino que abarca tanto habilidades técnicas como atributos personales,</p>	<p>y Certificación (CONOCER).</p> <p>Ernst and Young. 1998.</p> <p>Olga Benavides Espíndola. 2002.</p> <p>Ángel Giovanni Luna Noyola. 2008.</p> <p>Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). 2010.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

2.5 Componentes de las competencias.

Los componentes de las competencias son adquiridos en las aulas durante la vida de estudiante o por medio de capacitaciones impartidas en los centros de trabajo; estos componentes son: a) los conocimientos que expresan el saber, estos es, todos los conocimientos necesarios para realizar una tarea específica; b) la habilidad que expresa el saber hacer, esto es llevar a la práctica lo aprendido de manera teórica (conocimientos), e inciso c) actitudes que expresa el saber ser, esto es todas las creencias, actitudes y valores que son indispensables para que la tarea sea llevada a cabo de manera eficiente (Mertens, 1996).

2.6 Clasificación de las Competencias Laborales.

De acuerdo con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, conocido por sus siglas INTECAP de Guatemala, las competencias laborales se clasifican en: competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas. Las competencias básicas la constituyen los conocimientos elementales que un individuo adquiere a lo largo de su vida mediante la educación formal; por su parte las competencias genéricas, son las funciones que corresponden a una función o área específica, y está relacionada con la capacidad de trabajar en equipo; por último las competencias específicas son adquiridas como resultado de llevar a cabo constantemente una misma función (Meléndez, 2006). “Hay una relación estrecha entre diferentes tipos de competencia. Las competencias individuales y las competencias genéricas son un binomio mutuamente interdependiente, y en ambos casos está implícito que constituyen el saber hacer a nivel organizacional y a nivel individual, y esas competencias constituyen el capital intelectual de la organización junto con otros elementos” (García, 2012).

2.7 Sistemas de Competencia Laboral.

Antes de adentrarnos a los diferentes tipos de análisis de las competencias laborales, es necesario abordar o tomar en cuenta los siguientes puntos: la calificación es un precedente de la competencia laboral ya que esta es más general, es decir hace énfasis en todos los conocimientos o habilidades del individuo; mientras que la competencia se refiere a alguno o algunos conocimientos o habilidades en específico para lograr el o los objetivos de una organización. La manera de cómo se identificaba la calificación que requería un puesto de trabajo era hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una determinada ocupación; en cuanto a la competencia se partía de los resultados o de los objetivos que pretendía la organización en general.

2.7.1 Tipos de análisis de las competencias

De acuerdo con Leonard Mertens (1996), existen tres tipos de análisis: el análisis conductista, el funcional y el análisis constructivista.

2.7.1.1 Análisis Conductista.

De acuerdo con estudios hechos en universidades en los Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setentas, mostraron como resultado que el tener excelentes notas o calificaciones durante la vida universitaria no garantizaba un excelente desempeño ni tampoco el éxito en la vida laboral. A principios de los ochenta se realizaron otros estudios similares pero ahora con gerentes de organizaciones, con lo cual se concluyó de acuerdo con este enfoque conductista que las competencias pueden ser características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen o conjunto de conocimientos; es decir, el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dichas personas. Este enfoque toma como referencia para la construcción de competencias laborales a los trabajadores o gerentes más aptos así como también a las empresas de gran desempeño, dejando de lado a las personas de un nivel educativo menor.

2.7.1.2 Análisis Funcional.

Caso contrario al análisis conductista, el análisis funcional, describe el puesto o la función estableciendo las competencias mínimas que se requieren para ocupar dicho puesto. Es decir, parte de los objetivos de la organización, le importa los resultados no como se hacen las cosas. La crítica a este enfoque radica precisamente en eso, no detalla el procedimiento de cómo lograr ese resultado, ya que la competencia laboral requiere precisamente el detalle de los conocimientos, habilidades y demás aspectos necesarios para de esa manera definir los estándares para alcanzar la productividad y competitividad.

2.7.1.3 Análisis constructivista.

Este método considera que están a la par tanto la construcción de la competencia como la implementación de estrategias de capacitación. Además a diferencia del enfoque conductista toma en cuenta también a las personas de nivel educativo menor; ya que considera que a partir de una capacitación efectiva (alternando la teoría con la práctica) se logra también despertar en estos últimos un sentido de responsabilidad y autonomía.

2.8 Evaluación y Capacitación por Competencia.

“Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear cada una de las políticas de recursos humanos con el macroobjetivo organizacional, buscando la formación de

ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macroobjetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la organización” (De Luna, 2008).

2.8.1 Evaluación

Para poder llevar a cabo una evaluación en cualquier ámbito tiene que partirse o basarse en estándares; en competencia laboral estos se refieren a: criterios de desempeño y definiciones del tiempo que tarda en llevar a cabo determinada tarea o actividad, para poder llegar a conocer si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas; esto es, comparar la evidencia de lo ejecutado por un individuo (resultado) contra los objetivos de la organización. La evaluación por competencias, nada tiene que ver con la que conocemos tradicionalmente en los centros educativos (es decir expresado en número) sino más bien es hecha en una organización (es decir la realidad empresarial) y es llevada a cabo por los supervisores con el propósito de conocer los resultados finales de cada uno de los individuos, es decir, el saber hacer. Esta evaluación se realiza a través de simple observación del rendimiento, pruebas e habilidades, ejercicios de simulación, realizar un proyecto, exámenes orales o escritos, entre otros.

2.8.2 Capacitación por Competencia Laboral

En lo que a América Latina se refiere el tema de capacitación dentro de las empresas en general es muy limitada. Las organizaciones no quieren invertir en llevar a cabo un plan de capacitación dentro de las mismas por temor a que los individuos a los que se les otorgue se cambien a otra empresa, esto tiene relación también con el costo de la misma y que los empresarios consideran que es un recurso que puede ser mejor aprovechado en infraestructura.

Adentrándonos a la capacitación por competencias, esta nos permite identificar claramente el desarrollo y la evaluación en particular de cada competencia, las experiencias de aprendizaje son retroalimentadas, el avance de la capacitación está dado de manera individual y no por tiempos, el material utilizado es tomado de situaciones y experiencias reales de la empresa, los programas de capacitación son constantemente evaluados y

modificados de acuerdo a las condiciones laborales que operan en ese momento, entre otras.

2.9 Certificación de Normas de Competencia.

En lo que a la certificación de la norma de competencia se refiere se puede decir que es el último paso hacia el sistema de competencias. El proceso de la certificación de la competencia comprende tres momentos: primero; acreditación de la competencia, es decir, los elementos que la componen; segundo, las instituciones evaluadoras quienes serán las que emitan los certificados; y el tercero, es el acto de certificarse una vez cubierto los requisitos exigidos para ello. Existen organismos certificadores que son encargados de supervisar todo este procedimiento, lo cual se hace a través de supervisores que reciben una capacitación previa y así estar en condiciones de llevar a cabo esa tarea de manera adecuada; también se nombran supervisores dentro de las empresas que normalmente son mandos medios, ellos constituyen una pieza importante dentro de todo este sistema de certificación ya que están en contacto directo con el involucrado.

2.10 Modelos de Competencias

2.10.1 Modelo de George Miller

George Miller (1990), presenta un modelo de competencia profesional, el cual es representado por una pirámide integrada por cuatro niveles: el saber, el saber cómo, el mostrar y finalmente el hacer. Los dos primeros, es decir el saber y el saber cómo, forman parte del conocimiento; mientras que el mostrar y el hacer están dentro del comportamiento-actitudes. Los elementos antes mencionados en conjunto tienen como resultado la calidad profesional.

Véase figura 1.



Figura 1. Modelo de competencias de George Miller (1990)

2.10.2 Modelo del Iceberg

Por su parte Spencer y Spencer introduce el “Modelo del Iceberg”, en donde de manera gráfica hace una clasificación de las competencias en dos grandes grupos: el primer grupo es el de las competencias fáciles de detectar o desarrollar, entre las cuales están las destrezas y los conocimientos, y el segundo grupo que es el de las competencias menos fáciles de detectar y desarrollar entre las que se encuentran las actitudes, los valores y el concepto que cada persona tiene de uno mismo (Alles, 2007). Véase figura 2.

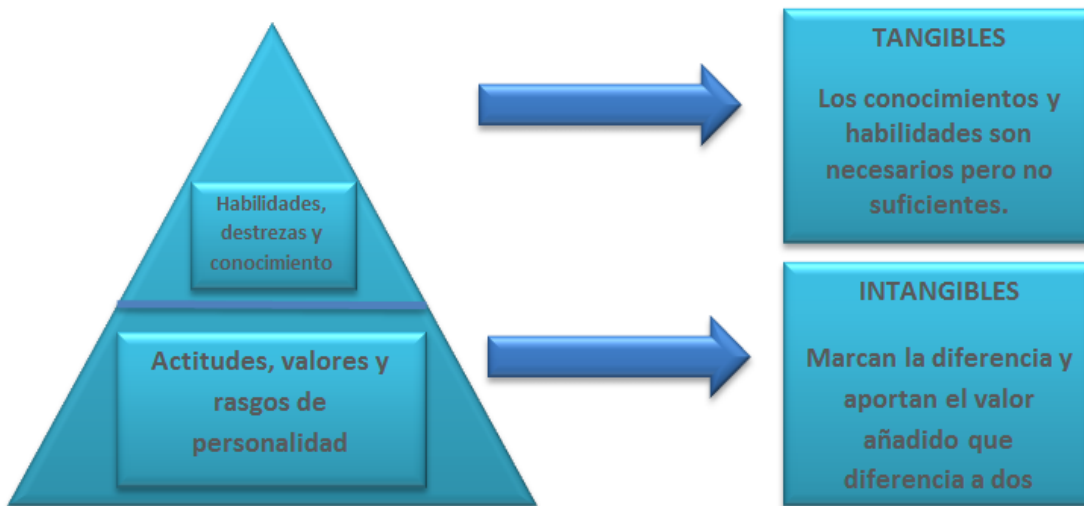


Figura 2. Modelo Iceberg

2.10.3 Modelos institucionales de las Competencias.

El sistema de competencias nace como respuesta a las necesidades del mercado laboral dada la globalización, lo que demanda mayor productividad y competitividad. Existen

diferentes modelos institucionales de competencias como son: el modelo de competencias impulsado por el gobierno, el modelo regulado por el mercado y el modelo impulsado por organizaciones de actores sociales (empresarios y sindicatos).

2.10.3.1 Modelo impulsado por el gobierno

En cuanto a México se refiere en 1995 se forma el CONOCER que es un órgano tripartito, pero empieza a funcionar en forma a partir de 1996. Con esto el gobierno se propone formar y desarrollar una capacitación basada en normas de competencias y su certificación, otorgando un apoyo o estímulo a quienes participen. Los puntos primordiales de este consejo y demás instituciones gubernamentales que tengan relación con este son: primero la definición e integración de normas de competitividad, y segundo el establecimiento de un sistema de certificación de capacidades laborales. Dicho sistema de certificación consiste en cinco componentes principales:

1. Definir normas técnicas de competencia laboral por sector de actividad conjuntamente los actores sociales con el Gobierno.
2. Establecer mecanismos de evaluación.
3. Transformar la oferta de capacitación en un sistema modular.
4. Crear estímulos para promover este sistema.
5. Realizar investigaciones en apoyo al sistema.

2.10.3.2 Modelo regulado por el mercado

Este modelo prevalece en los Estados Unidos conjuntamente la Asociación Americana de Administración (AMA) con la consultora McBer. Aquí el sistema de competencias es impulsado por los sectores económicos, argumentando que las acciones auto dirigidas son más benéficas que los trámites engorrosos del gobierno (burocracia). Esto es cierto, pero también el no permitir que el gobierno intervenga trae consigo algunos problemas como: no contar con exigencias que aseguren calidad en las pruebas de desempeño, no cuenta con un lenguaje común entre los diferentes programas de certificación.

2.10.3.3 Modelo impulsado por organizaciones de actores sociales: (empresarios y sindicatos)

Aquí el papel importante son las organizaciones y los trabajadores. Este modelo se observa en algunos países como Alemania, Francia, Italia y Canadá. Se lleva a cabo la negociación social, esto es, conciliar diferentes intereses de los participantes como lo son los gerentes de las empresas, representantes sindicales, funcionarios de gobierno y educadores. Lo importante o interesante de este modelo es que incluye a los trabajadores que corren el riesgo de ser despedidos o que ya lo fueron. Esto es, que actúa sobre mejorar el mercado de trabajo interno y externo.

2.11 Competencias Laborales en la Administración Pública

En cuanto al Sector Público se refiere, la Administración Pública no queda exenta de tener presente un sistema de competencias laborales; ya que los ciudadanos siempre están esperando obtener un servicio de calidad como si se tratase de una organización del sector privado y esto solo se conseguirá mediante la reducción de gasto corriente (excesivo personal, sueldos), es decir a través de la reorganización de toda su estructura organizativa y contando con personal que este realmente capacitado o que cuente con las competencias idóneas para el puesto que está desempeñando. Al igual que las empresas del sector privado debe no solo replantear sus objetivos sino que debe también tenerlos siempre presentes, ya que a lo largo de la historia se han ido distorsionando y en lugar de que la administración o el sector público sirva al ciudadano, los que ocupan puestos claves dentro de la misma, se sirven de ella.

Cabe mencionar que la administración pública actual se preocupa o toma en cuenta al ciudadano, es decir su funcionamiento se está centrando en los resultados, para conseguir así la satisfacción de quienes hacen uso de las diferentes dependencias gubernamentales; para lo cual como ya se comentó centra su atención en los resultados, compromiso por parte de su capital humano, flexibilidad, y otros nuevos aspectos que está considerando como la ley de transparencia bajo la cual se obligan a realizar sus actividades lo más clara posible y siempre en beneficio de sus usuarios. Al momento de diseñar los puestos de trabajo además de lo antes mencionado, se precisa definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos así como identificar las competencias que debe poseer cada puesto para llevar a cabo con éxito dichas tareas.

2.11.1 Aplicación del modelo de competencias en la Administración pública

El establecimiento de un modelo de competencias laborales debe quedar plasmado por escrito a través de manuales en los cuales se establezcan las competencias generales y específicas de cada puesto; y para lo cual es necesario: describir las tareas de cada puesto, identificar las competencias necesarias para llevar a cabo dichas tareas, asignar el grado de competencia requerido para cada puesto, diseñar los perfiles del mismo y comparar las competencias que existen en la actualidad con las que se desean de acuerdo al modelo de competencia laboral. De esta manera se alcanzará la eficiencia y eficacia en los procesos operativos en la gestión pública, logrando la satisfacción del ciudadano que al final es quien hace uso de los servicios que dicha administración presta. Es importante señalar que también debe de tenerse en cuenta como ya se mencionó otras cualidades o características del capital humano como son la motivación, un ambiente o clima laboral idóneo que permita que este sistema o modelo pueda desarrollarse de la mejor manera.

2.11.2 Servicio Profesional de Carrera

Lo comentado en el punto anterior, se encuentra dentro de un sistema denominado Servicio Profesional de Carrera, el cual es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Este Sistema permite administrar los recursos humanos de las instituciones sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades; en un marco de transparencia y legalidad (Secretaría de la Función Pública, 2013).

Este sistema persigue también atraer al mejor capital humano, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollarse dentro del sector público; ingresar y ascender en el gobierno con base en sus méritos profesionales. Actualmente, las vacantes de la Administración Pública Federal Centralizada, están sujetas a concurso público y abierto y se publican en el Diario Oficial de la Federación o en un portal de internet llamado www.trabajaen.gob.mx. El proceso que debe seguir cualquier persona que esté interesada, es el siguiente:

1. Registrarse e ingresar sus datos curriculares en la herramienta electrónica antes mencionada, que para transparentar el proceso, proporciona folios de identificación y

realiza automáticamente un filtro curricular para asegurarse de que los candidatos cumplen con el perfil.

2. Posteriormente, los candidatos que cubren el perfil solicitado son convocados a los exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, experiencia y valoración al mérito.

3. El comité encargado del proceso de selección en cada institución conoce a los aspirantes hasta la etapa de entrevista, en la cual se designa a los finalistas para ocupar la vacante. Se otorga el nombramiento de Servidor Público de Carrera a aquella persona que resulte ganador del concurso de selección. (Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF, 2007).

Este sistema es regulado por el Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal cuya publicación en el Diario Oficial de la Federación fue el 06 de septiembre de 2007. Este Reglamento está integrado por 18 capítulos integrados por 98 artículos y 11 transitorios (Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2007).

La importancia de considerar o hacer mención de dicho Reglamento en este trabajo de investigación, es porque el mismo, establece los lineamientos a los cuales deben someterse todos los servidores públicos que se encuentren dentro del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, así como los procedimientos, las Direcciones responsables, derechos y obligaciones de los mismos, entre otros.

2.12 Estudios previos y/o similares

A continuación se describen solo algunos de los estudios similares a este que se han llevado a cabo a lo largo del mundo referente a las competencias laborales:

1. “Las competencias en el ámbito de la Gestión y Administración Pública”. Conferencia Interuniversitaria de diplomaturas de Gestión y Administración Pública (CIGAP). Jerez de la Frontera, 13 de diciembre de 2007.

Este trabajo de investigación fue realizado por representantes de diferentes universidades españolas que tienen estudios de Gestión y Administración Pública, y forman parte de la

Conferencia Interuniversitaria de diplomaturas de Gestión y Administración Pública (CIGAP). Este estudio se dio por iniciativa de un grupo de docentes de la Universidad de Barcelona, el cual tuvo a bien presentarse en una reunión de la citada Conferencia Interuniversitaria celebrada en el año 2006.

El objetivo del estudio fue establecer las competencias en la Gestión y Administración Pública; lo que requirió del trabajo de académicos de distintas áreas de conocimiento, agrupándolo en siete apartados lo cuales se mencionan a continuación: 1) Las administraciones públicas; 2) Los instrumentos de gestión; 3) La gestión jurídico-administrativa; 4) La gestión económica-financiera; 5) La gestión de recursos humanos; 6) La gestión de políticas públicas y de servicios públicos; y 7) Competencias transversales.

2. “Competencias básicas del servidor público. Grupo de Recursos Humanos de Empresas Públicas”.

Este estudio es el resultado del esfuerzo de un grupo de Recursos Humanos, el cual está integrado por los responsables de éstas en las empresas del Sector Público, encabezado por María Cristina González coordinadora del mismo; así como también por la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Dicha investigación se ha enfocado a la identificación de aquellas competencias que son comunes en todo el sector público, denominándolas como funciones de Atención al Ciudadano; con lo anterior se pretende potenciar a las unidades públicas con los propósitos de aumentar su eficacia, mejorar su eficiencia y sobre todo elevar los niveles de calidad de atención. Lo anterior como parte del proceso de transformación de la Administración Pública Uruguaya de un modelo tradicional burocrático que permite o permitía conductas que contribuyan a la ineficacia de dicho sector, a un nuevo modelo de gestión que permita eliminar esas conductas.

3. “El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación”.

El presente estudio fue realizado por José Luis Hernández Juárez en el mes de octubre del 2010, con el propósito de buscar diseñar un modelo de formación de servidores públicos

que permita el crecimiento tanto personal y profesional de los mismos, con miras al Servicio Civil de Carrera. Para ello tomo en cuenta entre otros, conceptos de Administración de Recursos Humanos llevándolos al contexto de la Administración Pública Estatal, específicamente a los servidores públicos que forman parte del Poder Ejecutivo del Estado de Sinaloa. Como resultado del mismo, una vez aplicada su encuesta, identifiqué como un área de oportunidad, el área de gestión de conocimiento en la que debe establecerse procedimientos que permitan que la administración se considere como una organización que aprende y que realiza una gestión del conocimiento de forma óptima y eficaz.

4. “Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias”.

La presente investigación fue realizada por Franklin Sandoval, Nora Montaña, Vanessa Miguel y Esmeralda Ramos, publicada en la Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 60, octubre-diciembre 2012; Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Dicho trabajo, presenta el desarrollo de un modelo que se basa en el dominio de competencias laborales y perfiles de cargo en la Administración Pública venezolana; su proceso está dividido en tres actividades: el primero comprende una evaluación diagnóstica, el segundo, planeamiento y desarrollo de carrera y finalmente el tercero que abarca la evaluación del desempeño. Con esta investigación se pretende favorecer la productividad de los empleados, la mejora continua y propiciar en los mismos su autodesarrollo.

5. “Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba”.

La presente investigación fue desarrollada por Ramón Salas Perea, Lázaro Díaz Hernández y Grisela Pérez Hoz, quienes están afiliados a la Escuela Nacional de Salud Pública de la Habana Cuba. Comprende, una evaluación de las competencias que poseen cada uno de los médicos especialistas, para compararlos posteriormente con un parámetro o norma previamente establecida; toma en cuenta también aspectos como las condiciones laborales y personales que pudieran tener influencia para tener un mejor desempeño. Todo esto con el propósito de hacer una propuesta sobre decisiones laborales a adoptar a fin de mejorar y lograr un excelente desempeño de los médicos especialistas para posteriormente replicarlo

al resto de los trabajadores de la salud, en beneficio de la calidad en los servicios de salud que se brinda.

6. “Prospectiva de la Certificación Internacional de Competencias Laborales en la Administración Pública de Costa Rica y México”. (Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 9. Number 2. 2014.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado por el Dr. Rodolfo Martínez Gutiérrez, la Dra. Máyela Cubilo Mora, ambos de la Universidad de Costa Rica, en Costa Rica; y por otra parte el MBA Israel López Zenteno y el Doctorante Juan Manuel Sánchez Serafín, ambos de la Universidad Tecnológica de Tijuana, en México. Este es un esfuerzo conjunto entre el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica (CICAP-UCR) y la Dirección General de Servicio Civil (DGSC). En la primera etapa del proyecto, se conformó un primer grupo de personas costaricenses con conocimientos sobre los procesos de instrucción y evaluación basados en competencias laborales; participando instituciones como la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), Ministerio de Hacienda a través del Centro de Investigación y Formación Hacendaria (CIFH) y la Universidad Técnica Nacional (UTN). Esto con el objetivo de desarrollar metodologías para establecer un sistema para el desarrollo de estándares de Competencias Laborales Internacionales en la Función Pública.

Como resultado de lo anterior, se logró, el 15 de abril de 2013, la certificación y acreditación del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica como el primer Centro Evaluador de Competencias Laborales fuera del territorio mexicano dentro de la Red CONOCER de México, estableciendo las bases para la regionalización de certificaciones internacionales; involucrando en este proceso: instituciones de administración pública, educación, gobierno, colegios, asociaciones, sindicatos, profesionales, consultores, ciudadanos.

7. “Modelos de Gestión por Competencias: una oportunidad para la calidad en los Servicios Públicos”.

Este estudio fue elaborado por María Gabriela Valverde, quien es Oficial Mayor del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. La investigación hace referencia a

que si la Gestión por Competencias contribuye a lograr la calidad en los servicios que ofrece la Administración Pública. Para lo cual fue necesario además de aplicar instrumentos (encuestas), revisar las actividades que comprende la Gestión del Recurso Humano, tales como: procesos de reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño, capacitación, entre otras. Obteniendo como resultado que un modelo de Gestión por Competencias, tiene un efecto positivo en el desempeño de los servidores públicos de Costa Rica, al permitir darles a conocer que es lo que deben hacer, como lo deben hacer y fomentar en ellos el gran sentido de responsabilidad y compromiso (actitudes), afectando por consecuencia favorablemente la calidad en los servicios públicos ofrecidos. Y no solo identificar y desarrollar las competencias que deben evidenciar los servidores públicos, sino también mantenerlas con el fin de ir mejorando día con día su desempeño de acuerdo a los cambios que se presenten a lo largo del tiempo.

2.13 Competencias Laborales en México

Actualmente son cada vez más los Estados y Municipios que se suman a la amplia lista de organizaciones que llevan a cabo su gestión de la Administración con base en competencias. A continuación se mencionan algunos Estados de la República Mexicana en los que ya se está trabajando en este tema:

BAJA CALIFORNIA

Siguiendo con la encomienda del C. Gobernador del estado Lic. José Guadalupe Osuna Millán en su periodo de gestión, de continuar elevando la eficiencia y calidad en el servicio público. El gobierno del Estado a través de la Comisión Estatal del Agua de Baja California (CEA) busca la acreditación de la CEA como centro de evaluación de la competencia laboral en el sector hídrico, es decir de lograr que la CEA se convierta en un organismo acreditado oficialmente en este sector, Baja California sería el primer estado de la República en alcanzar este objetivo (CEA Baja California, 2012).

La Comisión Estatal de Agua del Estado de Baja California, llevó a cabo un convenio con el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA), para tratar los temas relacionados con el manejo del agua; ya que dicho Instituto cuenta con amplia experiencia, capacidad y prestigio en el sector hídrico. El IMTA cuenta con capacidades y competencias específicas

que otorgan una ventaja competitiva y dan valor a los servicios que otorga a sus usuarios. Entre esas competencias destacan: cuentan con más de 300 especialistas altamente capacitados, muchos de ellos con más de 20 años de experiencia; enfoque integral y multidisciplinario de los problemas del agua; infraestructura de laboratorios, software y documental única en México; ventaja competitiva a partir de las atribuciones que le otorgan el decreto de creación y la ley de aguas nacionales.

Se llevaron a cabo cursos de capacitación y evaluación del estándar de competencia norma EC049, que se titula “Diseño de Cursos de Capacitación Presenciales y sus Instrumentos de Evaluación y Material Didáctico”. En este curso se contó con personal de los organismos operadores de agua en el estado; siete de la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Ensenada (CESPE), tres de Comisión Estatal de Servicios Públicos de Mexicali (CESPM), dos de la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tecate (CESPTE) y quince de la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tijuana (CESPT), habiendo cumplido los requisitos de tener título universitario y años de experiencia en el sector hídrico.

Otro claro ejemplo, es que se continua evaluando y certificando a servidores públicos en competencia laboral a través del Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano de la Oficialía Mayor de Gobierno, dependencia acreditada como Centro Evaluador, certificando a 13 servidores públicos que demostraron ser competentes en el estándar de: examinación de competencias de las personas, establecimiento de comunicación con el usuario, e impartición de cursos de capacitación presenciales; lo anterior con el fin de elevar la calidad en la prestación de los servicios públicos que brinda el Gobierno de Baja California. Con la certificación de estos 13 servidores públicos, ascienden a 261 servidores certificados en todo el Estado durante 2013 (Gobierno del Estado de Baja California. Oficialía Mayor, 2014).

PUEBLA

Evaluación de competencias Laborales

A través del Centro de Formación y Desarrollo del Talento el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla, ofrece al gobierno estatal la evaluación y certificación de su personal para que tenga la certeza de que el servidor público es competente para realizar su

función con estándares laborales que hagan realidad un gobierno honesto y al servicio de la gente, esto de acuerdo al Eje Rector Número 3 del Plan Estatal de Desarrollo (Gobierno del Estado de Puebla, 2014).

El estándar EC0105, denominado Atención al Ciudadano en el Sector Público, corresponde a una persona que presta atención personalizada a ciudadanos en este sector conforme a los lineamientos establecidos en cada una de sus instituciones. Evalúa al servidor o servidora pública desde que recibe al usuario hasta la conclusión del servicio que solicita. En este proceso el personal encargado detecta el tipo de servicio que se le requiere de acuerdo con las preguntas que le hacen y las que debe hacer para verificar y procesar la información y la documentación necesaria para gestionar el servicio. Las y los servidores públicos pueden obtener un certificado que respalde sus competencias. Certificar al personal de las instituciones públicas en este estándar contribuye a resolver la problemática planteada en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) en el apartado 3.2: Innovación y Modernización de la Administración Pública, que señala la carencia de un esquema de profesionalización y capacitación de las y los servidores públicos. Esta certificación permitirá al gobierno estatal alinear su capital humano con una de las premisas del PED: que el gobierno esté al servicio de las y los ciudadanos y gire en torno a sus necesidades desarrollando un modelo de oficina pública moderna que ofrezca buenos resultados, elimine la discrecionalidad y la improvisación, además de fortalecer el desarrollo administrativo (Instituto de Administración Pública de Puebla, 2014).

El CONOCER por su parte, realizó una entrevista entorno a la importancia de llevar a cabo la gestión de la administración de recursos humanos en base a competencias y los beneficios que traería la aplicación de las mismas a los diferentes sectores.

El instrumento fue aplicado a representantes de la administración pública, al presidente de la industria nacional de autopartes el Ing. Oscar Albín, al presidente de la comisión de recursos humanos de la cámara minera y al vocal ejecutivo del instituto hacendario del Estado de México el Lic. Carlos Alberto Acra Alba.

El presente cuadro muestra la información obtenida de dicho instrumento:

SECTOR/INDUSTRIA	¿Qué nivel de importancia otorga la industria nacional al fortalecimiento de las competencias de su capital humano?	¿Considera que el Sistema Nacional de Competencias promovido por el CONOCER aporta valor a la industria nacional en términos de productividad?	¿Cuál es el reto que enfrenta la industria nacional para poder masificar la evaluación y certificación de competencias de las personas?	¿Cuáles considera que serán las competencias más importantes a desarrollar en la industria nacional en los próximos años?
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	Garantiza que cuentan no solo con los conocimientos sino también con las destrezas y habilidades asegurándose con esto que hacen bien su trabajo y va a rendir frutos en beneficio de la población.	Por supuesto. Este organismo marca la directriz hacia donde se van a enfocar los esfuerzos en un marco de coordinación de los 3 órganos de gobierno federal, estatal y municipal.	Una de las tareas es coordinar los esfuerzos con todas las instancias que tienen que ver con el tema de profesionalización y certificación y en este sentido determinar políticas públicas, buscar ir hacia el servicio civil de carrera.	El desarrollo de la parte sensible del ser humano que le permita buscar tener mayor actitud para el servicio público y para con el mismo, motivarlo y que sepa el rol que tiene dentro de la institución y de ahí irse a la certificación de las competencias.
AUTOMOTRIZ	Gracias al TLC se dieron cuenta que estaban atrasados en la forma de hacer las autopartes, al entrar la tecnología tuvieron que adquirir las competencias necesarias para poder llevar a cabo ese trabajo.	Sí. Además se pueden difundir las nuevas tecnologías en coordinación con instituciones de enseñanza como lo es el CONALEP, e ir estandarizándolas en todo el país.	El gran reto es entrenar a los profesores o a las personas que habrán de enseñar esas competencias.	Conocimiento en robótica, todo lo relacionado con la automatización de procesos, mantenimiento y diseño, técnicas de control de calidad y prevención de fallas.
MINERA	Muy importante, traer	Es clave en fomentar la	Alejado de las zonas	Son todas aquellas que

	<p>gente nueva implica capacitarlo para darle las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo ya que a los profesionistas en las aulas no se las proveen. Es vital, es clave.</p>	<p>competitividad. Primero aporta una metodología estándar, y segundo, aglutina diferentes sectores productivos: gobierno, trabajadores, empresarios.</p>	<p>urbanas (característica); no hay escuelas para formar profesionales (licenciaturas). Buscar la fórmula haciendo sinergias con diferentes entidades de educación y otras cámaras, así como que los trabajadores se certifiquen en esos estándares.</p>	<p>sean parte de los procesos claves ya que ahora es muy técnica, no rudimentaria; desde la exploración, explotación, y el beneficio. Prioridad a aquellas competencias cuyos procesos sean de mayor riesgo, enseñan a operar de manera adecuada y segura el equipo.</p>
--	---	---	--	--

Tabla No. 1 Fuente: elaboración propia.

Capítulo 3 Metodología

3.1 Sujetos

La encuesta se aplicará a los empleados de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes del Estado de Baja California que forman parte de los procesos que están bajo certificación del ISO-9000, dentro de los cuales se incluyen directivos, supervisores, operativos (administrativos), y que a continuación se detallan:

- PO701 Procedimiento de estimaciones.
- PO702 Trámite para el pago de adquisiciones de bienes y/o servicios.
- PO703 Proceso unificado para la obtención de la licencia federal de conductor de autotransporte federal.
- PO704 Expedición de permisos para la operación y explotación de los servicios de autotransporte federal de carga, pasaje y turismo.
- PO705 Procesos de verificación de calidad de carreteras a cargo de la SCT.

La población se determinará tomando como base la totalidad de los empleados que están involucrados o tienen injerencia en dichos procesos. Dicha población está conformada por 33 empleados.

Este dato fue proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos de la citada dependencia. Dado el tamaño de la población se decidió llevar a cabo un censo con todo el personal involucrado en el Sistema de Gestión de Calidad.

3.2 Materiales y Métodos

Este caso de estudio se define como un tipo de estudio descriptivo; ya que propone identificar los elementos y características del problema de investigación, así como comportamientos sociales, actitudes, creencias y formas de pensar del personal que integra el universo respecto a sus labores dentro de la dependencia objeto de estudio (Méndez, 2013). En este estudio descriptivo la técnica a la cual se recurrirá será la encuesta.

El instrumento consta de una serie de 33 ítems de opción múltiple y dos preguntas abiertas.

La encuesta se aplicará en los meses de abril y mayo del 2014 de manera escrita, la cual se le entregará físicamente a cada uno de los actores que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad y deberá ser respondida por Directores, supervisores, operativos (administrativos) únicamente de la ciudad de Mexicali, Baja California.

La encuesta se diseñó en cuatro secciones:

Primera: Generalidades del puesto: el objetivo de esta sección es para saber que tanto conoce de su puesto: si recibió inducción al ingresar, conocimiento de su perfil y actividades relacionadas con su puesto.

Segunda: Planeación y organización: el objetivo es conocer que tanta capacidad tiene el empleado para planear y organizar las actividades propias de su puesto con miras a que la ejecución de dichas labores sean efectuadas de una manera eficiente y eficaz.

Tercera: Capacitación: el objetivo es saber que tanta capacitación reciben los empleados y con qué periodicidad y lo más importante si dicha capacitación responde a las necesidades reales que les permitan desempeñar de una manera óptima sus labores.

Cuarta: Trabajo en equipo: el objetivo es conocer el grado de capacidad que tiene el empleado para trabajar en equipo, así como también saber que tanto se resiste cuando se presenta cualquier tipo de cambio dentro de la organización.

A continuación se presenta la Tabla Indicadores & Reactivos.

Variables Indicadores Reactivos	
Indicador	Reactivo
Generalidades del puesto.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10,11,12,13
Planeación y organización.	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,23,24,25,25
Capacitación.	27, 28, 29,30,31,32,33
Trabajo en equipo.	34,35,36,37

Tabla de Indicadores & Reactivos Fuente: Elaboración Propia

Para llegar a estas cuatro secciones en la que se encuentra estructurado el instrumento (encuesta), se tomaron en consideración los aspectos comunes a todos los puestos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad, así como también los requerimientos mínimos que en conjunto le permitan al talento humano poder desempeñar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

Se tomó en cuenta también para la construcción del mismo la escala de Likert, la cual consistió en un conjunto de ítems presentados en forma de preguntas, ante los cuales se pide la reacción de las personas a las que habrá de aplicarse dicho instrumento. Esto es, se presentan una serie de preguntas y se solicita al participante que externé su reacción eligiendo una de las cuatro categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo; y en el caso específico de este caso de estudio, se pretende medir o calificar si cada uno de los participantes cuenta con las competencias mínimas requeridas para desempeñar de una manera eficiente y eficaz sus labores dentro de esta dependencia. A cada una de ellas se le asigna un valor numérico (en este caso es 1, 2, 3, y 4) y sólo puede marcarse una respuesta. Se considera un dato inválido si se marcan dos o más opciones, lo cual no ocurrió al aplicar la prueba piloto. Además es importante destacar que el número de categorías de respuesta es igual para todas las afirmaciones y siempre se respeta el mismo orden o jerarquía de presentación de las opciones para todas las frases.

En cuanto a la dirección de las afirmaciones, estas pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. Tal dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva, significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable.

La forma de obtener las puntuaciones se obtendrán sumando los valores alcanzados respecto a cada frase, para así poder determinar el resultado favorable o positivo y desfavorable o negativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Después de la aplicación de la encuesta se procederá a vaciar los resultados usando el programa SPSS ver.20 con el cual se generarán las gráficas para obtener realizar el análisis de datos y enseguida las conclusiones.

Capítulo 4 Resultados

4.1 Competencias laborales

El camino a la competitividad, no depende de que haya más capital. Por el contrario, la solución radica en la productividad del país o en la manera en que su fuerza de trabajo y el capital se encuentren organizados (Rubio & Baz, 2005). La productividad, tiene que ver con la eficiencia y eficacia del capital humano, y para lograrlo requiere de las competencias mínimas.

Una vez investigado, analizado e identificado exhaustivamente en el portal del CONOCER, se encontraron las siguientes competencias comunes a los diferentes puestos que forman parte o están bajo el Sistema de Control de Calidad:

Amabilidad: La manera en que el evaluador da un trato cordial y respetuoso cuando resuelve las preguntas e inquietudes expresadas por el candidato respecto a su proceso de evaluación. Comprende también la forma en que se dirige de una forma cordial al ciudadano durante la detección de sus necesidades de servicio, manteniendo contacto visual y expresión facial relajada/tono de voz claro y audible.

Orden: comprende varios aspectos según sea el caso; la manera en que presenta la información del programa de toma de inventario de productos a ejecutar es legible y secuenciada (almacén). Así mismo, la manera en que el equipo e insumos propios de su función y los requeridos para la prestación del servicio al ciudadano, se encuentran en el lugar asignado por la institución para su uso eficiente. También se relaciona con la forma en que procesa la información de acuerdo a la secuencia operativa definida en los lineamientos institucionales, según corresponda. Y la manera en que asigna tiempos y prioridades sobre las tareas que le han sido asignadas.

Responsabilidad: La manera en que recopila las evidencias del candidato cumpliendo con los criterios establecidos en el Decálogo y Código de Ética del Evaluador. Incluye también: la forma en que atiende al ciudadano en los tiempos establecidos por la institución conforme al servicio/trámite requerido. Finalmente como asume y dispone como propias las propuestas y respalda el resultado de las mismas si se ejecutan.

Limpieza: La manera en que se presenta a sus labores con la imagen y vestimenta pulcra de acuerdo con los lineamientos/protocolo de la institución. La manera también en que conserva íntegros los documentos recibidos, generados del servicio proporcionado, libres de manchas, tachaduras, enmendaduras, según sea el caso.

Administración del tiempo: La manera en que establece su programación de actividades y les da cumplimiento en el periodo establecido.

Competitividad: La manera en que se manifiesta en su hacer cotidiano como una persona autónoma y de los mejores en lo que hacen.

Capacidad para escuchar: La manera en la que mantiene una actitud de apertura a las propuestas de los demás.

Perseverancia: La manera en que insiste y demuestra interés permanente por satisfacer el servicio/trámite solicitado por el ciudadano.

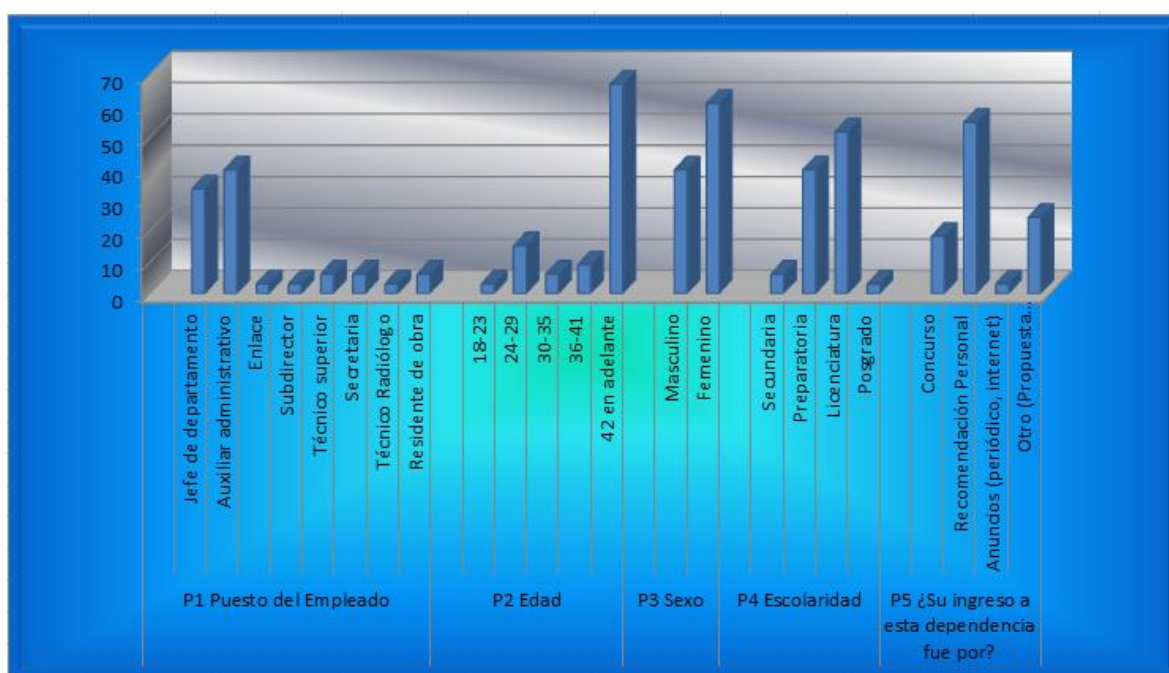
Iniciativa: La manera en que ofrece alternativas de solución ante preguntas/dudas manifestadas por el ciudadano. Prevé también las necesidades del entorno y de las demás personas.

Cooperación: La manera en que se coordina con los compañeros de trabajo para proporcionar el servicio de modo eficiente.

Tolerancia: La manera en que atiende pacientemente al ciudadano y con calma ante comportamientos de insistencia, desesperación, molestia, por parte del ciudadano.

Las competencias anteriormente descritas, corresponden a las competencias comunes que comprenden; las actitudes, valores y hábitos, entre otros., las cuales se encuentran dentro de una lista que presentó McClelland junto con McVer por primera vez en 1979. En esta propuesta hecha por McClelland se limita a las competencias genéricas, porque supone que las competencias específicas están definidas e implícitas en cada perfil profesional y es muy difícil el recoger un listado exhaustivo de todas las competencias (García, 2012).

4.2 Análisis de Datos

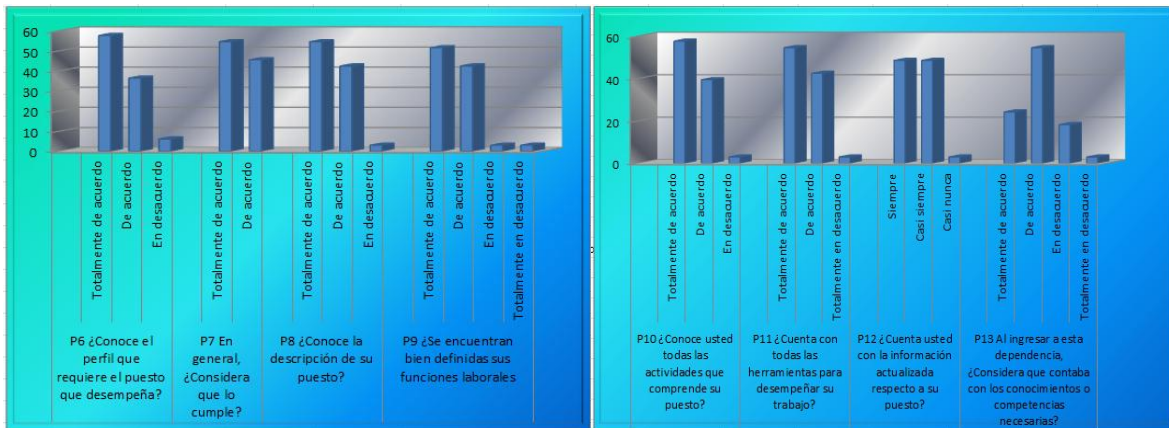


Grafica No. 1

La presente gráfica presenta información general del personal encuestado. Como puede observarse, la mayoría de las personas tienen un puesto de auxiliar administrativo (40%). En cuanto a la edad, se puede observar que el personal que ocupa puestos que intervienen en los procesos que están bajo certificación, cuenta con 42 años de edad o más, esto es, el 67%; mientras que, en cuanto al género se refiere, se observa un porcentaje mayor de mujeres en el desempeño de actividades (61%). Aquí mismo se puede notar como la mayoría del personal cuenta con estudios de nivel licenciatura, correspondiéndole un 52%.

Finalmente, la mayor parte del personal que actualmente labora en la SCT ingreso a esta dependencia por recomendación personal, esto es, el 55% de total de los encuestados.

Como se menciona anteriormente, a pesar de que buena parte del personal ingresó por recomendación personal, y no mediante un proceso de selección, un alto porcentaje cuenta con estudios de nivel licenciatura.



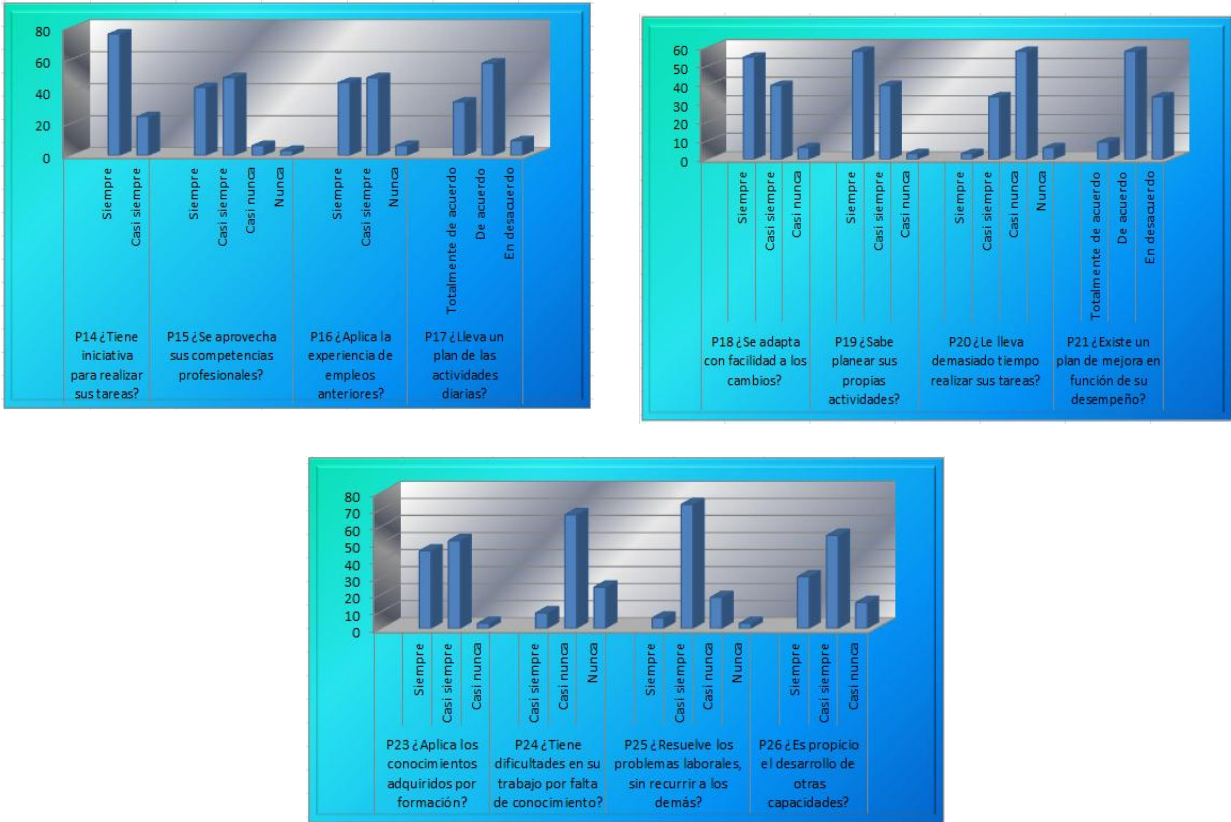
Gráfica No.2

Para lograr la efectividad (es decir, ser eficientes y eficaces en el desempeño de las actividades que comprenden un puesto de trabajo), y así lograr las metas u objetivos organizacionales; es indispensable saber en qué sitio estamos y hacia donde queremos llegar, además de conocer las acciones que tenemos que llevar a cabo para lograrlo. Esto es, que las empresas tengan claramente definidos sus objetivos, políticas, procedimientos, etc., así como crear las condiciones que la propicien; lo cual reafirma lo comentado al respecto por Leonard Mertens.

Las gráficas abordan este tema que es de suma importancia, ya que como se comentó anteriormente, este es el punto de partida para lograr la competitividad. Como puede observarse, de manera general el personal conoce dentro de sus límites, las actividades que comprende el puesto que desempeña, de igual manera el perfil y toda la información relacionada a dicho puesto. Además comentaron estar de acuerdo en que sus funciones están claramente definidas, así como contar con todas las herramientas para desempeñar su trabajo de forma adecuada. En la misma postura, es decir, comentaron estar de acuerdo en contar con la información actualizada del puesto de trabajo, y finalmente, consideraron que

en general cumplen con los requisitos mínimos para desempeñar su trabajo de manera adecuada, lo cual se demuestra al aplicar este instrumento.

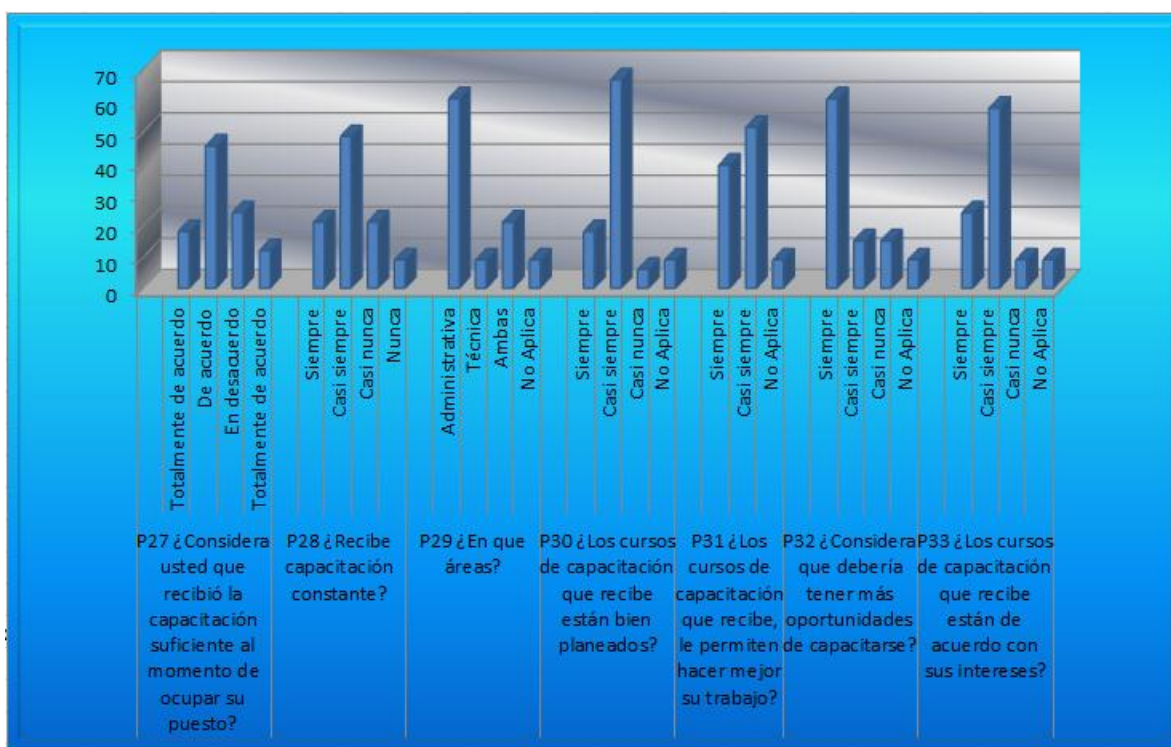
Este es un buen inicio, ya que de acuerdo con Ángel G. De Luna Noyola, gestionar el recurso humano de una forma estratégica, es alinear cada una de las políticas al macroobjetivo de la organización, con lo que se persigue la excelencia del trabajador, la cual impacta de manera directa en el beneficio de dicha organización.



Gráfica No.3

Estas gráficas, hacen referencia a las acciones que se tienen que seguir y de las cuales se comentó anteriormente; es decir, conocer que tanta capacidad tiene el empleado para llevar a cabo una planeación y organización de las actividades propias de su puesto con miras a que la ejecución de dichas labores sean efectuadas de una manera eficiente y eficaz. En promedio el 76% comentó lo siguiente: tener siempre iniciativa para realizar sus tareas;

aprovechar sus conocimientos adquiridos en su vida de estudiante, así como los adquiridos por la experiencia profesional; llevar un plan respecto a sus actividades diarias; adaptarse con facilidad a los cambios, resuelve los problemas sin recurrir a los demás; y por último, se propicia el desarrollo de otras capacidades. Es decir, dentro de las limitantes que existen en la dependencia, el personal cumple con las competencias genéricas, esto es, con una serie de características que pueden generalizarse en una entidad, sector o Estado y cuya finalidad está orientada a fortalecer la identidad de las políticas y objetivos organizacionales, lo anterior de acuerdo con Olga Benavides Espíndola que da el mismo pronunciamiento al respecto.



Gráfica No.4

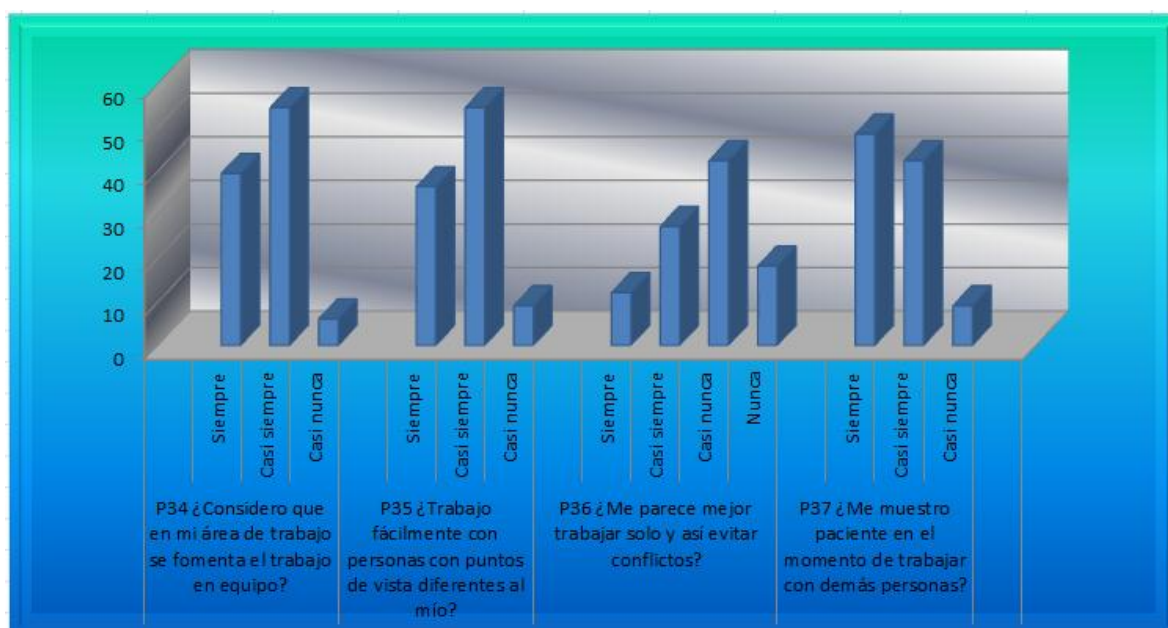
La capacitación es otro aspecto muy importante, ya que por medio de ésta se permite mantener actualizado al personal en torno a los cambios que surgen de acuerdo a las condiciones del momento, además de darles a conocer cualquier innovación que surja,

evitando así el rezago del personal. Esto es, conocer si el capital humano recibe capacitación, y lo más importante si dicha capacitación responde a las necesidades reales que les permitan desempeñar de una manera óptima sus labores.

Los resultados muestran que más del 50% recibió capacitación al momento de ocupar su puesto; además el 70% comentó haber recibido capacitaciones en distintas áreas tales como: técnica y administrativa. En promedio el 85% consideró que los cursos de capacitación que se les ha proporcionado les permiten hacer mejor su trabajo e ir de acuerdo a sus intereses.

La capacitación es muy importante, y aunque poco a poco las organizaciones han comenzado a darle importancia y han empezado a considerarla al momento de elaborar sus presupuestos y considerarla como una inversión, para algunas otras, representa solo un gasto que pueden ahorrarse. Leonard Mertens también resalta su importancia, puesto que la considera como una condición para que cualquier organización alcance la competitividad. Además considera que a partir de una capacitación efectiva, se logra en el capital humano un sentido de responsabilidad y autonomía.

Por su parte el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad (COMEPROC), establece la relación: a mayor capacitación, mayor productividad y mejor remuneración; es decir, es un ganar-ganar.



Gráfica No.5

Esta última gráfica engloba otro aspecto clave en un desempeño que lleve hacia la efectividad de la organización: el trabajo en equipo. Para que un trabajo en equipo sea efectivo, se requiere de varios aspectos; primero la disposición por parte de cada uno de los miembros de la organización o más específicamente del puesto; además de proporcionarle todos los recursos que requieran y finalmente el ejercer un buen liderazgo.

El aspecto de trabajo en equipo, va más allá de las competencias básicas, es decir, conocimientos y destrezas, o de aquellas competencias fáciles de detectar o desarrollar como lo presenta Spencer y Spencer en su Modelo del Iceberg; esta competencia, está relacionada con la actitud del individuo, por lo que en este modelo, encaja perfectamente en el segundo grupo, es decir, en las competencias menos fáciles de desarrollar, ya que involucra actitudes, valores y el concepto que cada persona tiene de sí mismo.

En esta sección se indagó un poco acerca del grado de capacidad que tiene el empleado para trabajar en equipo, así como también saber que tanto se resiste cuando se presenta cualquier tipo de cambio dentro de la organización. Obteniéndose los siguientes resultados: la mayoría de los encuestados, es decir, el 94% comentó que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo, además de poder trabajar con personas que tienen distintos puntos de vista o forma de pensar. Casi el mismo porcentaje, es decir el 91% de los encuestados comentó mostrarse paciente al momento de trabajar con demás personas.

Cabe mencionar que para efectos de esta investigación, solo se tomaron las competencias comunes, entre los departamentos que están o intervienen en los procesos de ISO 9001:2008.

Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Una vez llevado a cabo el trabajo de investigación, el cual contempla dos objetivos, se respondió a los mismos de la siguiente manera:

1. Describir las competencias laborales generales según el CONOCER de acuerdo al puesto que desempeña. Este primer objetivo, se respondió mediante investigación en la página de internet oficial del citado organismo, obteniendo así los estándares de competencia comunes que los empleados que ocupan puestos de trabajo que se encuentran bajo el Sistema de Gestión de Calidad deben poseer.

2. Identificar las competencias de los empleados que intervienen en los distintos procesos que se encuentran bajo el ISO-9001:2008. Para cubrir este objetivo, se llevó a cabo la aplicación de un instrumento (encuesta), a los 33 empleados que ocupan un puesto que tiene relación con los procesos que están bajo la certificación de ISO 9001:2008; con la finalidad de conocer cuáles son las competencias comunes que tienen los empleados que ocupan dichos puestos.

Después de haberle dado respuesta a estos objetivos, se concluye que:

Contrario a lo que se pudiera pensar, el personal que ocupa los puestos que están bajo el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2008), en general cuenta con los estándares de competencias mínimas requeridas para desempeñar su puesto, propuestas por el CONOCER, a pesar de no contar con descripciones de puestos completas, actualizadas y bien documentadas para cada uno de los puestos de trabajo.

Esta dependencia perteneciente al gobierno federal, tiene una fortaleza; ya que dentro de su presupuesto, cuenta con una partida destinada a la capacitación, la cual, de acuerdo con los resultados del instrumento es aprovechada al máximo, ya que brinda cursos de capacitación sobre todo en áreas administrativas y técnicas a todo su personal.

5. 2 Recomendaciones

Dadas las reformas por las que está pasando también el Sector Público, en la que busca incrementar la eficiencia y la calidad en los servicios que ofrece, esto solo se puede lograr contando con capital humano calificado y con un comportamiento ético en el ejercicio del servicio público.

Para lograr esa efectividad y/o competitividad al 100% es indispensable tener bases sólidas, es decir una planeación adecuada. En ésta etapa, es en donde tiene cabida llevar a cabo el rediseño, la actualización y sobre todo la documentación de las descripciones de puestos de la SCT que les permitan fijar estándares de competencia.

En el centro SCT, objeto de estudio, es necesario, como ya se comentó mejorar las descripciones de puestos en base a competencias para que el personal pueda desempeñar mejor su trabajo, logrando así elevar la competitividad de la organización.

Se deben estandarizar los conocimientos, las habilidades y destrezas requeridas para los puestos que están dentro de una misma categoría

Continuar como se ha venido haciendo, con la detección oportuna de las necesidades de capacitación en las actividades laborales del personal, pero ahora en base a competencias, con la finalidad de reforzar las competencias que tienen actualmente el personal y desarrollar otras que sean necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales, así como la eficiencia y calidad en el servicio que presta la Administración Pública.

Implementar un modelo de competencias laborales aplicable al sector público, para lograr la efectividad en la gestión de recursos humanos del centro SCT, lo cual contribuirá a mejorar la competitividad de lo mismo. Y tomarlo como una herramienta importante y de gran utilidad.

Llevar a cabo un esfuerzo de colaboración con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social mediante la Dirección de Capacitación y Productividad a través del programa que lleva a cabo el CONOCER para proponer más estándares de competencia en la administración pública para lograr la eficiencia en sus procesos.

Y finalmente, algo de suma importancia: una evaluación periódica en general al modelo de competencias laborales, con el propósito de tener una retroalimentación para poder mejorar continuamente y así mantener la calidad no solo en el servicio a los usuarios, sino también una mejora en la calidad de vida de cada uno de los servidores públicos.

Bibliografía

- Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.* (6 de Septiembre de 2007). Recuperado el 12 de Enero de 2014, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf
- Secretaría de la Función Pública.* (2013). Recuperado el 12 de Enero de 2014, de <http://www.spc.gob.mx/>
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación 360.* México: Ediciones Granica S.A. de C.V.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas.* Colombia: Mc Graw Hill.
- De Luna, N. Á. (2008). *Capital Humano, gestión por competencias laborales en la Administración Pública.* México: Trillas.
- García, G. M. (2012). *Competencias Laborales, método para evaluarlas.* México: Trillas.
- Gobierno del Estado de Puebla. (19 de Noviembre de 2014). *Gobierno de Puebla Transparencia.* Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de http://www.transparencia.puebla.gob.mx/index.php?option=com_docman&Itemid=5849
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Instituto de Administración Pública de Puebla. (19 de Noviembre de 2014). *Instituto de Administración Pública de Puebla.* Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de http://www.iappuebla.edu.mx/portal/index.php?option=com_k2&view=item&id=65:evaluaci%C3%B3n-de-competencias-laborales&Itemid=78
- Meléndez, R. V. (Septiembre de 2006). *Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano.* Guatemala.
- Méndez, C. (2013). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.* México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo: Cinterfor.
- Pública, S. d. (11 de Septiembre de 2013). *Foros de Consulta Nacional para la Revisión del Modelo Educativo.* Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de <http://www.modeloeducativo.sep.gob.mx/>
- Rubio, L., & Baz, V. (2005). *El poder de la Competitividad.* México: IEPSA.

Secretaría de Educación Pública. (2010). *Conocer*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2014, de http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=100

Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF. (6 de Septiembre de 2007). *Secretaría de la Función Pública*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de http://www.spc.gob.mx/inicio_ciudadanos.htm



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Encuesta

El presente instrumento es utilizado como una herramienta para llevar a cabo un trabajo de investigación profesionalizante, cuyo objetivo es obtener información necesaria para hacer una propuesta de adecuar las actividades o labores a los estándares de calidad y hacer más competitiva esta Dependencia de Gobierno Federal, por lo que la información aquí proporcionada será de gran utilidad. **Es importante aclarar que la información aquí proporcionada es de carácter confidencial, anónima y exclusivamente para fines de estudio de posgrado.**

Encuesta No.: _____

Puesto o Cargo: _____

Nombre de la Dependencia: _____

Municipio: _____

Edad: _____

Sexo: Masculino

Femenino

Escolaridad:

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Licenciatura

Posgrado

Instrucciones: marque con una “X” la respuesta que de acuerdo con su situación laboral considere más adecuada.

1. ¿Su ingreso a esta dependencia fue por?

1. Concurso

2. Recomendación personal

3. Anuncios (periódico, internet)

4. Otros

especifique:

2. ¿Conoce el perfil que requiere el puesto que desempeña?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. En general, ¿Considera que lo cumple?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. ¿Conoce la descripción de su puesto?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿Conoce usted todas las actividades que comprende su puesto?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar de manera adecuada su trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Cuenta usted con la información actualizada respecto a su puesto?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

9. Al ingresar a esta dependencia, ¿Considera que contaba con los conocimientos o competencias necesarias y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

11. ¿Se aprovecha al interior de esta dependencia sus competencias profesionales?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

12. Durante el tiempo que lleva laborando en esta dependencia, ¿Ha aplicado los conocimientos adquiridos por la experiencia de empleos anteriores?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

13. ¿Lleva un plan respecto a las actividades que realiza diariamente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Se adapta con facilidad a los cambios?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

15. ¿Sabe planear sus propias actividades?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

16. ¿Le lleva demasiado tiempo realizar sus tareas?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

17. ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño profesional?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

18. ¿Puede utilizar los conocimientos que usted tiene?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

19. ¿Puede aplicar los conocimientos adquiridos por formación?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

20. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

21. ¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

22. En su trabajo, ¿Es propicio el desarrollo de otras capacidades?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

23. ¿Considera usted que recibió la capacitación suficiente al momento de ocupar su puesto?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

24. ¿Recibe capacitación constante?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

(Si su respuesta fue NUNCA, pase a la pregunta 30)

25. ¿En qué áreas?

26. ¿Los cursos de capacitación que recibe están bien planeadas?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

27. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

28. ¿Considera que debería tener más oportunidades de capacitarse?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

29. ¿Los cursos de capacitación que recibe están de acuerdo con sus intereses?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

30. ¿Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

31. ¿Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

32. ¿Me parece mejor trabajar solo y así evitar conflictos?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

33. ¿Me muestro paciente en el momento de trabajar con demás personas?

Siempre () Casi siempre () Casi nunca () Nunca ()

34. ¿Todas las preguntas son entendibles?

SI

NO

35. Cualquier observación es importante:

Agradecemos su tiempo y colaboración dedicado a responder esta encuesta; la información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.