



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración Área terminal Alta dirección

Título del tema de trabajo registrado:

Desarrollo de un modelo de consultoría y capacitación basado en competencias
laborales

Tesis:

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Ulises Vargas Nieto

Dirigido por:

Vicente Cervantes Álvarez

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Septiembre de 2025

México

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Título del tema de trabajo registrado

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

ULISES VARGAS NIETO

Dirigido por:

VICENTE CERVANTES ÁLVAREZ

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

Nombre

Presidente Vicente Cervantes Álvarez

Nombre

Secretario Guillermina Velázquez García

Nombre

Vocal Elia Socorro Diaz Nieto

Nombre

Suplente Sandra Guadalupe Morales Olivas

Nombre

Suplente Alfonso Germán Nieto Irigoyen

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Junio 2026

México

RESUMEN

Actualmente acceder y mantenerse en un empleo representa un reto social considerable, que inicia antes de la entrada formal al mercado laboral, especialmente para los estudiantes universitarios en los últimos semestres de sus carreras. Al egresar, los jóvenes se convierten en candidatos teóricos para las vacantes disponibles, pero enfrentan requisitos para los cuales muchas veces carecen de conocimientos y habilidades, obligándolos a aceptar empleos de menor nivel o en áreas ajenas a su formación. Esta problemática se agrava porque las empresas tienden a publicar vacantes con requerimientos complejos, buscando candidatos que ya cuenten con las competencias necesarias y así evitar procesos de capacitación interna. En este contexto es fundamental identificar servicios de consultoría y capacitación en competencias laborales que respondan a las necesidades de los empleadores, partiendo de un estudio específico en cada centro de trabajo. Es así como este estudio se propone diagnosticar el nivel promedio de capacitación de los empleados y analizar las causas de la ausencia de formación. También se recomienda que se desarrollen y realicen programas de capacitación para cubrir esas necesidades junto con los estándares de calidad necesarios para promover la satisfacción del cliente. El estudio tiene como objetivo, basado en un diseño cuantitativo, descriptivo y transversal, examinar las habilidades de los trabajadores en empresas y agencias gubernamentales en el sector portuario de Lázaro Cárdenas, Michoacán. La población estudiada consistió en entidades con actividades portuarias, la principal fuente de empleo en la región. Utilizando un método probabilístico, se seleccionó una muestra representativa y la recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado aplicado digitalmente, asegurando la confidencialidad y el consentimiento informado. El análisis estadístico, realizado con SPSS, permitió identificar tendencias y áreas de mejora en el desarrollo de competencias. Los resultados muestran que los empleados valoran la capacitación y reconocen su importancia para el desarrollo profesional, evidenciando una cultura organizacional orientada al crecimiento interno. Si bien la mayoría percibe la existencia de programas anuales de formación, se señalan oportunidades para mejorar la regularidad, estructura y difusión de las actividades. En conclusión, la capacitación es clave para fortalecer competencias y mejorar continuamente el desarrollo laboral de los empleados, aunque persisten retos relacionados con la inclusión y el acceso efectivo a los mencionados programas.

Palabras clave: capacitación, competencias, habilidades.

ABSTRACT

Currently, accessing and maintaining employment represents a considerable social challenge, one that begins even before formally entering the labor market, especially for university students in the final semesters of their studies. Upon graduation, young people become theoretical candidates for available positions, but they face requirements for which they often lack the necessary knowledge and skills, forcing them to accept lower-level jobs or positions outside their field of study. This problem is exacerbated because companies tend to post openings with complex requirements, seeking candidates who already possess the necessary competencies and thus avoiding internal training processes. In this context, it is essential to identify consulting and training services in labor competencies that meet the needs of employers, starting from a specific study in each workplace. Therefore, this study aims to diagnose the average level of employee training and analyze the causes of the absence of training. It is also recommended to design and implement training programs aimed at addressing the identified needs and to establish quality standards that ensure customer satisfaction. The research, with a quantitative approach, descriptive and cross-sectional design, focuses on the analysis of labor competencies in companies and government entities in the port sector of Lázaro Cárdenas, Michoacán. The studied population included entities with port activities, the main source of employment in the region. A representative sample was chosen using a probabilistic method, and data collection was conducted through a structured questionnaire applied digitally, ensuring confidentiality and informed consent. Statistical analysis, performed with SPSS, allowed for the identification of trends and areas for improvement in competency development. The results show that employees value training and recognize its importance for professional development, evidencing an organizational culture oriented toward internal growth. While most perceive the existence of annual training programs, opportunities are noted to improve the regularity, structure, and dissemination of activities. In conclusion, training is key to strengthening competencies and continually improving employees' professional development, although challenges remain regarding inclusion and effective access to these programs.

Keywords: training, competencies, skills.

DEDICATORIAS

A Dios por darme fortaleza.

A mis padres por confiar en mí.

A mis hijas por ser mi motivación principal.

A la vida por permitirme una nueva oportunidad cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a la Universidad Autónoma de Querétaro, donde he obtenido los conocimientos que me han permitido un excelente desempeño profesional, a mi director de tesis, el maestro Vicente Cervantes Álvarez, por todos sus conocimientos, paciencia, pero, sobre todo, por saberme conducir en este proyecto que es uno de los más importantes de mi trayectoria académica.

Finalmente, se agradece al Programa ¡Titúlate ya!, por la oportunidad de participar en esta edición, con la posibilidad de concluir un proceso postergado por muchos años, y a pesar de eso, el aprendizaje generado en esta oportunidad es fundamental para el facilitar el desarrollo de competencias clave y abrir nuevas oportunidades de investigación crecimiento en los ámbitos: académico, profesional y laboral.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación de la investigación.....	4
1.3 Preguntas de investigación	5
1.4 Objetivos	6
1.5 Hipótesis	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.1.1. <i>Competencias laborales: concepto y evolución</i>	<i>8</i>
2.1.2. <i>Definiciones y perspectivas sobre competencias laborales.....</i>	<i>10</i>
2.1.3. <i>Definición y relación entre talento y competencia</i>	<i>10</i>
2.1.4. <i>Clasificación de capacidades.....</i>	<i>11</i>
2.1.5. <i>El rol de la motivación en el desempeño.....</i>	<i>11</i>
2.1.6. <i>Factores para crear talento organizativo.....</i>	<i>12</i>
2.1.7. <i>Comportamientos: la parte visible de las competencias.....</i>	<i>12</i>
2.1.8. <i>Segmentación del talento en competencias.....</i>	<i>13</i>
2.2. Desarrollo del Talento Humano	13
2.2.1. <i>Análisis ocupacional</i>	<i>14</i>
2.2.2. <i>Investigaciones documentadas.....</i>	<i>17</i>
2.3. Generalidades del tema	19
2.3.1. <i>Competencias básicas y transversales en el ámbito laboral</i>	<i>19</i>
2.3.2. <i>Relación entre competencia laboral y competitividad.....</i>	<i>20</i>
2.3.3. <i>Definiciones complementarias a los elementos de competencia.....</i>	<i>33</i>

2.4.	Competencias laborales	55
2.4.1	<i>Enfoques de las competencias</i>	57
3.	METODOLOGÍA	66
3.1.	Enfoque de la investigación.....	66
3.2.	Cálculo de la muestra.....	66
3.3.	Metodología de la investigación	68
3.3.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	70
3.4.	Diseño de la investigación.....	70
3.5.	Instrumentos por trabajar	71
3.6.	Población	71
3.6.1.	<i>Muestra: subconjunto de la población</i>	72
4.	RESULTADOS	75
	CONCLUSIONES.....	101
	REFERENCIAS	103
	ANEXOS	106
	ANEXO A: Siglas y Abreviaturas	106
	ANEXO B: Formato de encuesta.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de la Clasificación Nacional de Ocupaciones.....	41
Figura 2. Competencias laborales.....	57
Figura 3. Actividad principal de la empresa	72
Figura 4. Años de actividad en el mercado.....	73
Figura 5. Número de empleados	73
Figura 6. Medios utilizados para la contratación de personal	74
Figura 7. Importancia de la capacitación en la empresa	75
Figura 8. Conocimiento sobre el programa de capacitación anual.....	76
Figura 9. Conocimiento sobre la suficiencia de la capacitación recibida	77
Figura 10. Impacto de la capacitación en el desempeño laboral	78
Figura 11. Crecimiento personal a través de la capacitación	78
Figura 12. Conocimiento de disposiciones legales sobre capacitación.....	80
Figura 13. Origen de la capacitación del personal.....	81
Figura 14. Conocimiento del programa de reclutamiento y selección de personal ..	81
Figura 15. Conocimiento de las contrataciones al perfil del puesto.....	84
Figura 16. Programa de Integración de Personal.....	85
Figura 17. Conocimiento de las competencias laborales	86
Figura 18. Conocimiento sobre el catálogo de competencias laborales en la empresa	87
Figura 19. Conocimientos necesarios del personal	89
Figura 20. Conocimiento sobre las habilidades del personal.....	90
Figura 21. Conocimiento sobre las actitudes del personal	91
Figura 22. Consideración sobre la mejora del desempeño laboral	92
Figura 23. Conocimiento sobre la recepción de quejas en el servicio al cliente.....	93
Figura 24. Consideración sobre la capacitación como inversión en el desarrollo del personal.....	95
Figura 25. Disposición hacia la participación en nuevos programas de capacitación	96

Figura 26. Actitud hacia la contratación de servicios de consultoría y capacitación profesional	97
Figura 27. Primera opción de temas de capacitación	98
Figura 28. Segunda opción de temas de capacitación	99
Figura 29. Tercera opción de temas de capacitación.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desarrollo de competencias para altos ejecutivos	13
Tabla 2. Resumen de competencias	19
Tabla 3. Norma tipo de competencia laboral y su aplicación en la gestión de recursos humanos.....	38

1. INTRODUCCIÓN

La identificación de los servicios de consultoría y formación en competencias laborales debe partir de las necesidades y exigencias concretas de los empleadores en el ámbito laboral. Para ello es indispensable realizar un análisis exhaustivo de cada centro de trabajo u organización, lo cual facilita reconocer las competencias que requieren fortalecimiento y las áreas donde los empleados necesitan capacitación adicional. De esta manera los servicios ofrecidos estarán alineados con las demandas reales del entorno laboral y contribuirán al crecimiento profesional de quienes participan.

Actualmente el proceso de acceder y permanecer en un empleo representa un desafío significativo que se manifiesta desde los últimos semestres universitarios. Los estudiantes, al acercarse al final de sus estudios, comienzan a enfrentar los requisitos exigidos por los empleadores de la región o incluso a nivel nacional. Una vez que concluyen su formación, aunque en teoría cumplen con el perfil para los puestos disponibles, se ven ante una serie de demandas que, en muchos casos, no logran satisfacer plenamente.

Es posible que la mayoría de quienes recién egresan no posean las habilidades y conocimientos requeridos por las empresas, dificultando su acceso a los empleos deseados. Esto los lleva, con frecuencia, a aceptar trabajos de menor nivel o en áreas diferentes a su formación profesional, simplemente porque son las opciones existentes además de que la demanda de empleo se incrementa constantemente con el número de egresados.

Conjuntamente, la mayoría de las organizaciones publican vacantes con requisitos complejos, buscando candidatas y candidatos que cumplan con todas las condiciones para prescindir de procesos de capacitación tras la contratación. Esta tendencia responde a la falta de tiempo y, en ocasiones, a la ausencia de personal especializado en formación dentro de las empresas.

El objetivo de esta revisión es examinar algunos aspectos del enfoque sistémico de la gestión por competencias y relacionarlos con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (2025) para identificar la relación entre la certificación de competencias y la productividad de las empresas en lo que respecta al desarrollo sostenible. Se considera así que la certificación de competencias laborales es un mecanismo que impulsa las habilidades individuales y al mismo tiempo promueve la competitividad de las empresas y el desarrollo sostenible.

En un entorno global caracterizado por una intensa competencia, las empresas deben implementar estrategias que potencien su rentabilidad. Aunque reducir los costos operativos es una práctica común, aumentar la productividad también es esencial. En este contexto, el desarrollo de las capacidades del talento humano cobra especial importancia, ya que la formación y el fortalecimiento de competencias laborales impactan decisivamente en los resultados organizacionales.

Este análisis se basa en una revisión sistemática de investigaciones recientes que consideran la gestión de competencias laborales como un enfoque estratégico para elevar la productividad y contribuir a la reducción de costos dentro de las empresas. Los estudios examinados presentan casos en los cuales la implementación de modelos de gestión por competencias ha mejorado el rendimiento tanto a nivel individual como grupal, generando beneficios concretos para las organizaciones.

Los hallazgos de esta revisión permiten concluir que la gestión de competencias laborales reduce errores, disminuye la frecuencia de accidentes laborales y ayuda a minimizar el desperdicio de recursos. Estos aspectos en conjunto facilitan la reducción de costos y fomentan entornos laborales más seguros y eficientes. Además, se identificaron diversos modelos de gestión por competencias que respaldan estos resultados positivos, demostrando su aplicabilidad y efectividad en distintos sectores productivos.

Los cambios continuos en el mercado laboral han afectado las acciones y medidas tomadas por las organizaciones empresariales, en las cuales han tenido que ajustarse a nuevos modelos emergentes para continuar con su operación comercial. Las competencias transversales relacionadas con la productividad empresarial, que son factores humanos que pueden mejorar el nivel de efectividad de las organizaciones, también serán consideradas desde la perspectiva de las personas. Por lo tanto, adoptando una estrategia metodológica cuantitativa, se implementó un instrumento de recolección de datos.

El resultado del estudio revela que las competencias más destacadas son aquellas esenciales para establecer directrices a corto, medio y largo plazo, mientras que las menos valoradas están relacionadas con el ejercicio del rol de liderazgo en el lugar de trabajo. Este tipo de estudio contribuye a la mejora de las organizaciones, proporcionándoles conocimientos útiles para aplicar sistemas de formación basados en competencias que implican un mayor rendimiento empresarial.

Cabe señalar que la literatura revisada para este análisis abarca investigaciones y estudios de diferentes años de antigüedad, como artículos científicos publicados en sitios de renombre en materia de investigación, permitiendo así una visión amplia y actualizada del tema.

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, la competencia por conseguir y mantener un empleo se ha convertido en una problemática social que inicia desde que los alumnos de nivel superior cursan sus últimos semestres, y una vez que egresan se convierten teóricamente en candidatos a ocupar los empleos disponibles en la región; sin embargo, se encuentran con un sinnúmero de requisitos que de acuerdo con su perfil deben cumplir, situación que difícilmente se logra ya que la mayoría no cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias, teniendo que conformarse en

muchos casos con puestos de nivel inferior al pretendido inicialmente y hasta de otro perfil que no conocen, simplemente porque era lo único disponible; es decir, la mayoría de las empresas publican convocatorias de empleo complejas, en las que los candidatos cumplan preferentemente con requisitos para evitar capacitarlos una vez que se integren a la empresa, algunas veces por falta de tiempo y otras por que no cuentan con personal especializado en capacitación.

1.2. Justificación de la investigación

Esta investigación se apoya en la relevancia de impulsar el crecimiento profesional y social que requieren los egresados, así como en la urgencia de dar respuesta a las exigencias del mercado laboral actual. A continuación, se plantea esta justificación desde cuatro enfoques:

- a) Social: su contribución activa al mejoramiento ocupacional de la región, ya que es un compromiso importante de todo profesionista y este proyecto tiene la finalidad de contribuir a que los egresados de nivel superior cuenten con los conocimientos que requieren los centros de trabajo, para que puedan competir por un empleo acorde con su formación académica y profesional, que les permita mejorar su calidad de vida.
- b) Teórica: el conocimiento disponible del modelo de competencias laborales, así como de la actividad de consultoría es amplio y requiere de la adecuada difusión y práctica, así como la disponibilidad por parte de las personas involucradas en el proceso.
- c) Metodológica: el campo de la Administración ofrece una amplia variedad de métodos y técnicas de diagnóstico, análisis y evaluación que permiten realizar un trabajo de investigación que cumpla con los objetivos planteados.

- d) Profesional: como profesionista, el área de la consultoría representa una importante área de oportunidad con la cual se cumple el perfil de egreso de la Maestría en Administración, base de esta investigación, además de ser una actividad profesional que posibilita el ejercicio pleno de la Administración, así como la generación de empleos.

Delimitación

El proyecto planteado así como la investigación propuesta tiene el objetivo de considerar a las empresas de actividad portuaria (dependencias de gobierno, agencias navieras, maniobristas y agencias aduanales), así como sindicatos, sobre los beneficios de los programas de capacitación; y a los alumnos de nivel superior que estén cursando el último año del programa de licenciatura que estén interesados en ampliar sus conocimientos y prácticas por medio de residencias, así como trabajadores activos de las diferentes empresas, los cuales se pueden integrar a los programas de capacitación de forma individual o por medio de programas de capacitación que se contraten por parte de los centros de trabajo a los que pertenezcan.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuentan los empleados con la capacitación adecuada?
2. ¿Es necesaria la capacitación en competencias laborales?
3. ¿Cuentan los egresados de estudios universitarios con las habilidades y conocimientos necesarios que les permitan conseguir un empleo?

1.4. Objetivos

Objetivo general

Evaluar los servicios de consultoría y capacitación en el desarrollo de competencias laborales, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los empleadores de un entorno laboral, a partir de un estudio realizado en la región.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de capacitación por competencias promedio de los empleados sujetos de estudio.
- Analizar las posibles causas de la falta de capacitación por competencias (falta de recursos, falta de horarios específicos, resistencia al cambio, etc.), en los centros de trabajo.
- Priorizar en conjunto con la dirección de las empresas y los empleados, la importancia de la capacitación por competencias, así como el desarrollo profesional de los empleados.
- Proponer los programas de capacitación por competencias de acuerdo con las necesidades encontradas en los centros de trabajo.
- Promover la implementación de programas de capacitación por competencias, estableciendo un estándar de calidad en la satisfacción del cliente.

1.5 Hipótesis

La creación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación, que proporcione un servicio integral de calidad, de acuerdo con las necesidades en los distintos centros de trabajo de la región, es posible optimizar el desempeño laboral y el reforzamiento de competencias de los empleados.

Hipótesis nula (H_0):

No hay una diferencia significativa. La capacitación constante en las empresas **no representa** un factor determinante para la incorporación de empleados, así como para el desarrollo y reforzamiento de competencias de los empleados contratados tiempo atrás.

Hipótesis alternativa (H_1):

Hay una diferencia significativa. La capacitación constante en las empresas **sí representa** un factor determinante para la incorporación de empleados, así como para el desarrollo y reforzamiento de competencias de los empleados contratados tiempo atrás.

Variables

- Independiente. La capacitación, definida como la forma de desarrollar o reforzar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adecuadas para desempeñar una actividad laboral eficiente y eficazmente.
- Dependiente. Entendida como el desempeño laboral individual y en equipo para el cumplimiento de los requerimientos mínimos esperados por parte de los empleadores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Competencias laborales: concepto y evolución

El concepto de competencias laborales surge a partir de las investigaciones de McClelland (1973) en los años setenta, quien buscó identificar variables que explicaran el desempeño en el trabajo. Sus estudios evidenciaron la insuficiencia de las pruebas tradicionales para predecir el éxito laboral, lo que lo llevó a enfocar su análisis en las características y comportamientos de las personas que ocupaban distintos empleos, en lugar de centrarse en las tareas y atributos de los puestos.

Fue durante la década de 1980, durante las transformaciones económicas, que el enfoque basado en competencias ganó más prominencia en los mercados laborales. En el caso de lugares tan dispares como Inglaterra, por ejemplo, este modelo surgió con el fin de hacer la formación profesional más eficiente, relevante y de mayor calidad. El mayor desafío era la disyuntiva entre lo que estaba en el plan educativo y lo que las empresas realmente querían que sucediera. El mundo académico estaba más preocupado por transferir conocimientos que por aplicarlos, por lo que era esencial implementar un sistema que enfatizara las habilidades para desempeñarse eficazmente en el trabajo y no solo el conocimiento teórico.

El ámbito académico ponía más énfasis en transmitir conocimientos que en su aplicación práctica, por lo que se hizo necesario implementar un sistema que valorara las habilidades para desempeñarse efectivamente en el trabajo, y no solo el conocimiento teórico.

El enfoque de competencias laborales desarrollado en el Reino Unido tuvo como objetivo representar fielmente la realidad del entorno de trabajo, motivado por la urgencia de fortalecer el rendimiento económico ante la competencia internacional. Al mismo tiempo, en Estados Unidos surgió inquietud por los nuevos

requerimientos del mercado laboral, lo que impulsó la revisión de políticas y estrategias en aquellos países interesados en potenciar su competitividad mediante la inversión en el desarrollo de sus trabajadores.

Esta preocupación se tradujo en el Informe SCANS desarrollado por el U.S. Department of Labor (1991), el cual agrupó las competencias en cinco categorías generales: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

Según el informe SCANS, estas competencias transversales serían:

- Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales, distribución y personal.
- Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñanza, servicio al cliente, liderazgo, negociación y trabajo con diversidad.
- Gestión de la información: búsqueda y evaluación de información, organización de sistemas, interpretación, comunicación y uso de computadoras.
- Comprensión sistémica: comprensión de interrelaciones complejas, monitoreo y mejora de sistemas.
- Competencia tecnológica: selección, aplicación, mantenimiento y reparación de tecnologías.

De acuerdo con Ibarra (2005), en América Latina el modelo de competencias laborales se ha relacionado con la creación de políticas activas de empleo, con el propósito de hacer el mercado laboral más transparente y promover el acceso a una formación adecuada y relevante. Además, este enfoque ha influido en el sector educativo, especialmente en el nivel medio técnico, involucrando a empresas, ministerios de trabajo y educación, así como a organismos de capacitación.

2.1.2. Definiciones y perspectivas sobre competencias laborales

El concepto de competencia laboral ha evolucionado y se diversifica con el tiempo, aunque mantiene elementos comunes entre sus definiciones. Marelli (1998) la definía como una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, integrada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos demostrables que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte Ibarra (2005) la entendía como la capacidad productiva del individuo medida en términos de desempeño en un contexto laboral específico, integrando saber, saber hacer y saber ser. Y Desaulniers (1997) la conceptualizaba como la capacidad para resolver problemas en situaciones dadas, medida principalmente por resultados.

Marelli (1998) señalaba que existen tres tendencias principales en la conceptualización de competencias laborales: como una lista de tareas desempeñadas, como un conjunto de atributos personales y como un enfoque holístico. El enfoque basado en tareas considera competente a quien cumple una serie de acciones específicas, aunque se critica por perder de vista la visión global de la ocupación y la interacción entre tareas.

2.1.3. Definición y relación entre talento y competencia

El término "talento" según la Real Academia Española, RAE (2024), se refiere a los dones naturales o intelectuales que distinguen a una persona. En la gestión de recursos humanos por competencias, el talento se concibe como la intersección entre conocimientos y competencias requeridas para una posición específica. Pero Ibarra (2005) señalaba que el verdadero talento para un puesto surge de la combinación y coincidencia de conocimientos y competencias necesarios para desempeñar con éxito las funciones asignadas.

2.1.4. Clasificación de capacidades

De acuerdo con Desaulniers (1997) las competencias constituyen la parte no visible de un iceberg y son las que marcan la diferencia en el desempeño. Aunque una persona pueda tener conocimientos suficientes, lo que distingue a un profesional destacado son sus competencias, es decir, sus características personales "blandas" que impactan directamente en su éxito laboral. Por lo que de acuerdo con Ibarra (2005) y Marelli (1998) podemos clasificarlas en:

- Conocimientos: matemáticas, estadística, contabilidad, normas de calidad, software, idiomas, economía, etc.
- Destrezas: manejo de vehículos, ordenadores, comunicación oral, resolución de problemas, trato con animales, entre otros.
- Competencias: adaptabilidad, aprendizaje continuo, autocontrol, autonomía, flexibilidad, etc.

2.1.5. El rol de la motivación en el desempeño

La motivación es un elemento esencial junto a los conocimientos y competencias, esto dicho por McClelland (1973). Por lo que en los modelos de competencias se suele incluir el compromiso, pero la motivación va más allá, abarcando intereses y preferencias personales que coinciden con la tarea a realizar. La motivación puede ser evaluada junto con las competencias para identificar expectativas de desarrollo profesional y disposición al cambio.

A su vez McClelland identificó tres sistemas clave de motivación humana: logro (*n achievement*), poder (*n power*) y pertenencia. La motivación por logro implica el deseo de hacer las cosas mejor, la motivación por poder se relaciona con la influencia y el prestigio, y la motivación por pertenencia con la necesidad de estar con otros.

Por su parte Marelli (1998) habló sobre el desarrollo y movilidad de los empleados, así como los métodos de selección, deben planificarse para satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las de los individuos, valorando y premiando coherentemente a las personas.

2.1.6. Factores para crear talento organizativo

Ibarra (2005) señalaba que la comunicación, la satisfacción de expectativas y la valoración del desempeño son fundamentales para mantener la motivación y el compromiso de los empleados, por lo que se debería:

1. Seleccionar profesionales con competencias acordes a las necesidades empresariales (Marelli, 1998).
2. Generar un entorno organizativo que cree valor profesional y motive a los empleados a aportar y permanecer en la organización (Ibarra, 2005); e
3. Implementar políticas de retención, desarrollo y evaluación del personal basadas en capacidades, comportamiento y acción (Desaulniers, 1997).

2.1.7. Comportamientos: la parte visible de las competencias

En la gestión por competencias, los comportamientos son la manifestación observable de las competencias. Conducta y comportamiento se utilizan como sinónimos, pero se prefiere "comportamiento" por su asociación con el ámbito organizacional adulto. Para Marelli (1998) un comportamiento es lo que una persona hace o dice, es observable y puede ser evaluado objetivamente.

Por su parte Desaulniers (1997) presentó el modelo del árbol que representa este concepto: las ramas y hojas (comportamientos) son visibles, mientras que las raíces (competencias) no lo son. Observar comportamientos permite determinar objetivamente las competencias, facilitando la evaluación y desarrollo del talento.

2.1.8. Segmentación del talento en competencias

El talento para una posición puede desglosarse en competencias específicas y éstas, a su vez, en grados y comportamientos observables. Esta segmentación permite comparar el talento requerido con el existente, identificando brechas y planificando acciones para reducirlas. Así, el desarrollo del talento se vuelve un proceso objetivo y estructurado, basado en la evaluación de competencias y comportamientos.

Un alto ejecutivo, por ejemplo, debe poseer un desarrollo elevado de las siguientes competencias para desempeñar eficazmente su función, además de los conocimientos necesarios para el puesto.

Tabla 1. Desarrollo de competencias para altos ejecutivos

Adaptación al cambio	Innovación
Cosmopolitismo	Desarrollo de personas
Liderazgo	Comunicación
Dirección de equipos	<i>Entrepreneurial</i>
Ética	Prudencia
Justicia	Temple

Fuente: Desaulniers (1997), Marelli (1998) e Ibarra (2005).

2.2. Desarrollo del Talento Humano

En las organizaciones esto implica determinar el significado de talento para cada posición, segmentarlo en competencias y evaluar el grado de desarrollo de cada una. La comparación entre el talento requerido y el existente permite identificar brechas y emprender acciones para su mejora. Aunque para Ibarra (2005) el proceso no es sencillo ni inmediato, la propuesta consiste en dividir el talento en competencias y trabajar sobre ellas a través de acciones dirigidas, tanto a nivel individual como organizacional.

Para un programa exitoso de desarrollo profesional, es esencial considerar tanto los conocimientos como las competencias requeridas por la posición actual o futura de la persona. La gestión por competencias, según Marelli (1998) se da al segmentar el talento en partes accionables, permite actuar sobre ellas y desarrollar el talento de manera sistemática.

2.2.1. Análisis ocupacional

Los contenidos de las ocupaciones surgieron de los esfuerzos por lograr clasificaciones laborales con el fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros registros en la identificación de contenidos laborales produjeron las categorías de clasificación utilizadas para los propósitos de la negociación colectiva. Las distinciones más descriptivas hechas en esos primeros años del siglo XX no iban más allá de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así el estado de la organización del trabajo.

Más tarde, las descripciones parecían estar estrechamente vinculadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; adhiriéndose a descripciones exhaustivas pero también incluyendo un alto componente jerárquico; distinguiendo entre el trabajo de planta y el trabajo de oficina; y el trabajo de hacer del trabajo de pensar. Desaulniers (1997) señalaba que con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del Estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo.

Se crearon y aplicaron diversos métodos enfocados en valorar múltiples factores que influyen en la posición laboral, con la finalidad de definir aspectos como el nivel educativo, las habilidades, destrezas e incluso las condiciones físicas que deben cubrir los aspirantes. Además, estas técnicas de análisis de puestos sirvieron

para desarrollar escalas salariales considerando variables como la responsabilidad, el esfuerzo físico y mental, así como el entorno laboral. Sin embargo, las transformaciones en los contenidos de las ocupaciones y en la manera de organizar el trabajo, sumadas a las nuevas demandas de desempeño eficaz, han evidenciado que los métodos de análisis de puestos denominados “científicos” han quedado desactualizados.

El elevado nivel de detalle en estos análisis entra en conflicto con la flexibilidad que se necesita para desempeñar eficazmente. Dividir las tareas como se hace en el análisis de puestos no es compatible con la versatilidad y el incremento en la participación que ahora se exige. Según Ibarra (2005), la clásica separación entre quien ejecuta y quien toma decisiones se va desvaneciendo con los modelos actuales de equipos de trabajo autónomos y la reducción de los niveles jerárquicos intermedios, lo cual es característico de las estrategias de organizaciones más planas.

En la actualidad, existen diversas metodologías avanzadas para el análisis ocupacional que buscan identificar los elementos propios de cada ocupación y facilitar la definición de las competencias necesarias para desempeñarla. Según Marelli (1998), esta descripción continúa siendo la base para múltiples procesos de gestión del talento humano, como la selección, promoción, establecimiento de sueldos, capacitación, certificación y evaluación.

El proceso de identificación mediante la observación, entrevistas y la investigación de las actividades y demandas de los trabajadores y los factores técnicos y ambientales de la ocupación fue desarrollado por Cinterfor/OIT, el INEM de España, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de México, el SENA de Colombia y el American College Testing (ACT). Incluye la identificación de las tareas de la ocupación y las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades requeridas del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, permitiendo una distinción de todas las demás (Departamento de Trabajo de EE.UU., 1991).

También, Pujol (1980) lo definió como “el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio”.

Durante los años ochenta, el análisis ocupacional fue ampliamente empleado y, en ciertos casos, todavía se utiliza en la actualidad. Su procedimiento principal consiste en establecer una declaración inicial sobre el puesto: ¿Qué actividades realiza el trabajador, con qué propósito y de qué manera las lleva a cabo? Adicionalmente, considera la identificación de las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto. Marelli (1998) destaca como elemento relevante la incorporación de aspectos físicos, como la coordinación, la destreza y los diferentes niveles de esfuerzo o movimiento físico que exige una tarea específica.

En un glosario de términos, la OIT (Cinterfor/OIT, citado en el Departamento de Trabajo de EE. UU., 1991) define el análisis ocupacional como la:

- Acción que consiste en identificar, a través de la observación y el estudio, las actividades y los factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso incluye la descripción de las tareas que deben realizarse, así como los conocimientos y las calificaciones requeridas para desempeñarse de manera efectiva y exitosa en una ocupación determinada.

Para el Instituto Nacional de Empleo de España (INEM), ver Cinterfor/OIT, citado en el Departamento de Trabajo de EE.UU., 1991.

- El proceso de análisis ocupacional se basa en el examen de diferentes fuentes de datos (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se organiza en dos etapas principales: la primera fase es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional, y la segunda etapa es la determinación de los perfiles profesionales de las ocupaciones. Aplica el enfoque de análisis funcional y lo identifica como una metodología más avanzada que el análisis

de tareas. Ve la ocupación como un agrupamiento de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con estándares, técnicas y medios similares, y responden al mismo nivel de cualificación.

Marelli (1998) señalaba que el perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional; está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (citado en Marelli, 1998) define el análisis ocupacional como una:

Metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridos a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo.

2.2.2. Investigaciones documentadas

A continuación, se presentan algunos artículos de referencia en la formación profesional de los futuros empleados:

2.2.2.1 Las competencias en la educación superior: factor estratégico en la formación integral y el éxito profesional del estudiante

La investigación analizó la importancia de las competencias laborales en la educación superior y su impacto en el desarrollo profesional del estudiante, concluyendo que estos conocimientos, habilidades, actitudes y valores son fundamentales para la formación integral y el éxito tanto profesional como personal del universitario.

2.2.2.2 Competencias de los graduados como futuros participantes en el mercado laboral: estudio preliminar

El texto examina y contrasta la forma en que los empleadores y los graduados universitarios ven las habilidades necesarias para trabajar en el lugar de trabajo. Estas deficiencias en las habilidades profesionales se detectaron a través de entrevistas con reclutadores y encuestas a graduados recientes. Los empleadores identifican una falta de habilidades genéricas y experiencia práctica; los graduados se encuentran con buenas habilidades genéricas. Sin embargo, aunque las diferencias son relativamente amplias, los empleadores sugieren que los graduados pueden mejorar sus habilidades y, a través de la adquisición de experiencia práctica, podrían reducir la brecha de habilidades existente.

2.2.2.3 Competencias y habilidades: brecha entre la educación superior y el mercado laboral

El documento indica que existe una brecha entre las habilidades y capacidades que los estudiantes adquieren durante su educación universitaria y las demandas reales del mercado laboral en el campo del marketing. Aunque hay cierta relación entre lo que se aprende y lo que se demanda, esta brecha aún persiste y es necesario trabajar para reducirla. El análisis, basado en entrevistas grupales, revela que, si bien es esencial implementar ajustes y transformaciones en la educación superior, estos procesos se ven obstaculizados por la lentitud del

progreso institucional, el exceso de tareas administrativas y la resistencia al cambio tanto de las propias instituciones como de los principales interesados.

2.3. Generalidades del tema

2.3.1. Competencias básicas y transversales en el ámbito laboral

De acuerdo con Mertens (1996) las competencias laborales se entienden como la capacidad efectiva para desempeñar con éxito una actividad laboral específica, constituyendo una habilidad demostrada y no sólo una probabilidad de éxito. De ahí que los enfoques más difundidos distinguen tres perspectivas: la capacidad para ejecutar tareas, los atributos personales —como actitudes y capacidades— y el enfoque holístico, que integra ambas dimensiones.

El informe elaborado por la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS, 1991) detalla que las competencias básicas y transversales que debe desarrollar la fuerza laboral son:

Tabla 2. Resumen de competencias

Categoría	Descripción
Habilidades básicas	Lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar
Aptitudes analíticas	Pensamiento creativo, toma de decisiones, solución de problemas, procesamiento y organización de información, aprendizaje y razonamiento
Cualidades personales	Responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad
Gestión de recursos	Manejo de tiempo, dinero, materiales, distribución y personal
Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo, enseñanza, servicio a clientes, liderazgo, negociación y trabajo con personas diversas

Gestión de información	Investigación y evaluación de información, organización y administración de sistemas de información, interpretación, comunicación y uso de herramientas informáticas
Comprensión sistémica	Entendimiento de interrelaciones complejas, monitoreo y ajuste de desempeño, mejora o diseño de sistemas
Dominio tecnológico	Selección, aplicación, mantenimiento y reparación de tecnologías en el trabajo

Fuente: SCANS (1991).

2.3.2. *Relación entre competencia laboral y competitividad*

El enfoque de competencia laboral está directamente vinculado con la competitividad empresarial y la productividad, particularmente debido a los cambios globales desde los años ochenta, como lo señala Mertens (1996). Entonces las competencias laborales generan ventajas competitivas y forman parte esencial de la estrategia productiva y la gestión de recursos humanos. Este fenómeno responde a la necesidad de las empresas de diferenciarse en el mercado globalizado, donde la rápida difusión de buenas prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas ha impulsado la colaboración entre diversos actores internos y externos.

En este mismo sentido, el autor señala que el papel del recurso humano es fundamental, ya que la participación activa de las personas en el cumplimiento de los objetivos empresariales incrementa la competitividad. Por lo tanto, se reconoce ampliamente que contar con trabajadores capacitados está estrechamente relacionado con el grado de competitividad y productividad de una nación. Diferentes estudios sobre educación y capacitación han servido de base para impulsar reformas en países como México y Chile.

Un caso representativo en América Latina es el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO, mencionado por Mertens en 1996), el cual se basa en la idea de que las variaciones en el desempeño de los trabajadores afectan directamente los resultados de productividad. El desempeño se interpreta

como la manifestación del comportamiento en el entorno laboral, por lo que se analizan y corrigen los elementos que lo influyen, implementando acciones específicas para fomentar la mejora continua.

2.3.1.1 ¿Cómo es el proceso que se sigue para aplicar el enfoque de competencia laboral?

En relación con el enfoque de competencia laboral, tanto Mertens (1996) como el SCANS (1991) destacan la importancia de diferenciar claramente las distintas etapas que implica su implementación. Sin duda, el concepto y sus fundamentos teóricos están presentes en las maneras en que se aplica este enfoque dentro de la formación y capacitación laboral, así como en la administración del talento humano. A continuación, se explican las siguientes fases: identificación de competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias y certificación de competencias.

De acuerdo con estos autores, muchas de las interrogantes planteadas en este texto estarán orientadas a cada una de las dimensiones mencionadas. No obstante, antes de abordar cada una, se aclaran algunos conceptos. La identificación de competencias se entiende como el procedimiento utilizado para determinar, a partir del análisis de una tarea laboral, cuáles son las competencias necesarias para realizarla de manera satisfactoria. Este proceso normalmente parte de la observación de la realidad en el entorno de trabajo, lo que implica fomentar la participación de los empleados durante los talleres de análisis.

La detección de competencias puede abarcar desde un puesto específico hasta un enfoque más amplio y práctico como el área ocupacional o el entorno laboral. Para realizar esta identificación existen varias metodologías, siendo las más comunes el análisis funcional, el modelo DACUM (desarrollo de un currículo) y sus variantes, como SCID y AMOD. También se emplean métodos enfocados en

identificar competencias clave, siguiendo un enfoque conductista, tal como señala Mertens (1996).

Respecto a la normalización de competencias, Mertens (1996) afirmaba que: tras identificar las competencias, contar con una descripción clara resulta muy útil para facilitar los acuerdos entre empleadores, trabajadores y las instituciones educativas. Por lo general, en los sistemas normalizados se establece un proceso de estandarización, donde la competencia identificada y detallada mediante un método común se transforma en una norma. Esta norma sirve como referencia válida tanto para las escuelas como para los empleados y quienes los contratan. Dicho proceso, desarrollado y oficializado por las instituciones, permite que las competencias se conviertan en estándares reconocidos a nivel de empresa, sector o incluso país.

En cuanto a la formación basada en competencias, Mertens (1996) y SCANS (1991) observan que el diseño de programas de formación laboral es aún más efectivo una vez que la competencia ha sido definida y estandarizada, ya que este marco se basa en estándares establecidos. Los procesos de formación diseñados para cultivar competencias consistentes con estándares claros y establecidos muestran más eficacia y un mayor impacto que aquellos que no se centran en las necesidades reales del sector empresarial. Además, se destaca la noción de que los métodos pedagógicos son significativamente más flexibles que los tradicionales, ya que esto llevaría a una adaptación más adecuada al lugar de trabajo.

Por lo tanto, la formación basada en competencias también enfrenta el desafío de facilitar el acceso y el retorno a la educación, realizando el concepto de aprendizaje a lo largo de toda la vida. Además, es importante que el participante tenga más participación en el proceso de su educación sobre qué adquirir, cuándo ir, cómo aplicarán las herramientas educativas, qué incluir y qué necesitan para su desarrollo. En contraste, el informe SCANS (1991) ha informado que diferentes competencias fundamentales que se acentúan en la gestión del talento humano no se producen exclusivamente en base al conocimiento transferido en sus materiales

educativos, sino que derivan tanto de las luchas y dinámicas del proceso de aprendizaje. Resulta curioso que, aunque se busca fortalecer actitudes como la iniciativa, la capacidad para resolver problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación, esto suele realizarse en contextos educativos donde el grupo es la unidad central, todos avanzan al mismo ritmo y reciben la misma cantidad y calidad de recursos, manteniendo un rol completamente pasivo.

Certificación de competencias: Se refiere al reconocimiento oficial que valida que una persona ha demostrado, y por lo tanto ha sido evaluada, en una competencia específica necesaria para desempeñar una función laboral bajo estándares establecidos. Obtener un certificado supone haber pasado previamente por un proceso de evaluación de competencias. Cabe destacar que el certificado, dentro de un sistema estandarizado, no equivale a un diploma académico, sino que representa la evidencia de una habilidad comprobada y está sustentado en un estándar previamente definido.

Esto ofrece una visibilidad mucho mayor sobre los sistemas de certificación estandarizados, lo que significa que los trabajadores son conscientes de lo que se espera de ellos, los empleadores saben qué habilidades se necesitan en su organización y las instituciones que ofrecen la formación pueden desarrollar fácilmente su plan de estudios. El certificado es una garantía de calidad respecto a lo que el trabajador es capaz de hacer y las habilidades que posee para ello (Mertens, 1996; SCANS, 1991).

2.3.1.2 ¿Qué ventajas obtiene un trabajador de la formación basada en competencias?

La idea de la certificación de competencias laborales es un distintivo para el trabajador, ya que el reconocimiento significa que han aprendido habilidades de su experiencia laboral y que la descripción de lo que pueden hacer en su trabajo no se limita solo a lo que hicieron en su vida académica. Los modelos del enfoque de

competencias que se han desarrollado más con el tiempo se han orientado de tal manera que tratan la certificación como si tuviera el estatus de un título educativo y rompen la distinción entre educación de primera y segunda clase (Mertens, 1996).

Por otro lado, un trabajador es más productivo y motivado si entiende lo que se espera de él a nivel organizacional, en comparación con cuando se le asigna un trabajo que no está conectado con el sistema más amplio y los procedimientos de trabajo en una organización. Los programas de capacitación en los que participarán estarán mejor orientados a mejorar su desempeño, y las evaluaciones que se realicen estarán más basadas en cómo pueden contribuir a los objetivos de la organización (SCANS, 1991).

Los trabajadores pueden aprovechar plenamente los beneficios que un buen sistema de certificación garantiza en forma de transparencia del mercado. Se anticipa que un programa de formación desarrollará competencias amplias que pueden ser utilizadas en una variedad de entornos laborales. Estas se conocen comúnmente como competencias clave. Por lo tanto, se ha encontrado que las mismas competencias comunes se están aplicando a diferentes actividades laborales, las cuales no están limitadas a un puesto de trabajo específico y, como tal, no son aplicables a una sola tarea, sino que podrían ser apropiadas de un trabajo a otro. La formación basada en competencias ayuda a que las habilidades del trabajador sean aplicables a una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad (SCANS, 1991).

Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación (Mertens, 1996).

Como consecuencia, los mecanismos de compensación están mucho más claramente vinculados al nivel de competencias de un trabajador y son transparentes tanto para el trabajador como para la organización. Las posibilidades

de movilidad laboral pueden evaluarse con más cuidado cuando se conocen las competencias que se requerirán en otras áreas de la empresa. Algunas de las competencias asociadas con ciertas áreas de desempeño son completamente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar a aquellos que deseen emprender acciones de formación que les permitan ser elegibles para estos nuevos puestos (Mertens, 1996; SCANS, 1991).

2.3.1.3. ¿Qué ventajas obtiene una empresa de la formación basada en competencias?

Cada vez más empresas están empezando a darse cuenta de que su gente es donde marcan la diferencia, su gente es donde compiten. Un número creciente de experiencias de organizaciones empresariales que centran sus actividades competitivas en la mejora de sus activos humanos se están volviendo comunes. Facilitar la innovación y el aprendizaje perpetuo mediante la formación de entornos son objetivos respaldados por procesos de capacitación para el desarrollo de habilidades laborales (Mertens, 1996; SCANS, 1991).

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas (Mertens, 1996).

Las nuevas directrices de compromiso del personal se explican basadas en perfiles de competencia. Los conceptos de niveles de rendimiento y áreas de competencia simplifican enormemente las descripciones de trabajo, que a menudo están sobrecargadas y a veces son ineficaces, en lugar de la forma tradicional y desgastada de nombrar puestos, lo que resulta en distinciones innecesarias entre compañeros de trabajo que operan en niveles similares y que son altamente interdependientes (Mertens, 1996).

Las técnicas para evaluar las competencias que tiene cada trabajador facilitan la detección y oferta de la formación de los trabajadores, haciendo más fácil

identificar en cada caso las competencias a desarrollar junto con las acciones formativas requeridas. Muchos programas de formación empresarial caen en la fórmula fácil e ineficaz del libro de recetas que, debido a su naturaleza repetitiva, solo logra contabilizar recursos en tiempo y dinero, pero no significa un mayor progreso a los ojos de los trabajadores (Mertens, 1996).

Entre las empresas que operan en el contexto de sistemas de competencia laboral, algunas han logrado vincular sus políticas de pago e incentivos con modelos de gestión de recursos humanos basados en la competencia laboral. Es importante señalar que marcos como estos vinculan el logro de competencias con mecanismos de compensación; sin embargo, este es todavía un campo relativamente inexplorado que presenta desafíos significativos (Mertens, 1996).

El punto más debatido probablemente sea la afirmación de que un certificado de competencia debería permitir directamente a su titular recibir una compensación adicional; un argumento extremadamente simplista que podría disuadir a muchas empresas de establecer un sistema de competencias (Mertens, 1996).

Una práctica cada vez más utilizada y requerida por muchas empresas, consiste en medir la variación que una acción de capacitación y desarrollo de competencias ocasiona en su productividad (SCANS, 1991).

Además de la metodología SIMAPRO que ya se refirió anteriormente, se encuentran aplicaciones como la desarrollada por el SENCE de Chile que consistió en medir en casos concretos el impacto de la capacitación en la productividad mediante el uso de técnicas econométricas (SCANS, 1991).

2.3.1.4 ¿Qué es el análisis funcional?

Es un método utilizado para identificar las competencias relacionadas con el trabajo de una función productiva. Una función se define a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o un sector completo de producción o servicios. Se pueden idear diferentes análisis funcionales de nivel inicial: un sector ocupacional (hostelería); ocupaciones con múltiples sectores

(seguridad y salud ocupacional); o una ocupación (técnico de reparación de PC). Esto demuestra perfectamente la flexibilidad del análisis funcional. Aunque inicialmente se estableció como una herramienta analítica genérica, también puede aplicarse con respecto a ocupaciones en ciertos subsectores, así como a organizaciones particulares (Mertens, 1996; SCANS, 1991).

El análisis funcional no es de ninguna manera un método exacto. Es un método de trabajo para orientar las competencias requeridas, utilizando un ejercicio deductivo. Comienza definiendo el objetivo principal detrás de la función productiva o de servicio que se está analizando y luego se pregunta qué tareas deben realizarse para permitir que se lleve a cabo la función anterior (Mertens, 1996).

Es mejor hacerlo con un grupo de trabajadores que estén familiarizados con la función que se está analizando. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura: VERBO + OBJETO + CONDICIÓN (Mertens, 1996).

CONOCER: Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia (Mertens, 1996).

El Análisis de las Funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones (Mertens, 1996).

El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es

un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse de un modo, o bien de otro (Mertens, 1996).

La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución de este, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales (Mertens, 1996).

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras (Mertens, 1996).

2.3.1.5 ¿Qué proceso se sigue para realizar el análisis funcional?

CONOCER de México plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis (Mertens, 1996).

Para INTECAP de Guatemala, las etapas en la realización del análisis funcional son:

- Conformar el Comité de Normalización;
- Capacitar al Comité;
- Aplicar principios básicos y procedimiento de desagregación del análisis funcional;
- Verificación del mapa funcional;
- Validación de mapas funcionales.

Algunas de las reglas esenciales para el análisis funcional son:

- De lo general a lo específico.

El análisis funcional comienza con la definición del propósito principal de una organización y avanza hasta el estado donde la descripción aborda funciones productivas rudimentarias – elementos de competencia – que un trabajador puede desarrollar (Mertens, 1996).

- El análisis funcional debe encontrar funciones delimitadas (discretas) separándolas del entorno laboral específico.

Incluye funciones cuyo inicio y fin son completamente reconocibles. El objetivo aquí no es describir las tareas para las cuales se ocupa un trabajo específico, sino establecer las funciones desarrolladas dentro del contexto del campo ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico (Mertens, 1996).

Generalmente, las sub funciones que surgen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; una vez alcanzados—lo que también puede suceder en el quinto nivel de desglose—se comienza a hablar de "logros" o "elementos de competencia". Así, las subfunciones identificadas en ese nivel ya se denominan elementos de competencia, y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia (Mertens, 1996).

La transferibilidad de funciones a diferentes contextos se ejemplifica claramente en la función "transportar materiales, personas u objetos de valor" (por ejemplo, cómo podría trabajar un conductor de camión, conductor de autobús, conductor de vehículo blindado o taxista). La función "atender a clientes y resolver sus dudas" describe un trabajo que puede ocurrir en el contexto de una recepción de hotel, una tienda departamental o una recepción de oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero

las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos (Mertens, 1996; Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS], 1991).

La desagregación (descomposición) de las funciones procede utilizando la lógica de causa-efecto. Es necesario verificar qué se debe lograr para alcanzar el resultado descrito en la función que se está desagregando al realizar la descomposición. Así, la desagregación de una función al siguiente nivel representa lo que se debe lograr para que esa función se lleve a cabo. La pregunta central en la descomposición es: “¿Qué hay que hacer para que esto se logre?” (Mertens, 1996; Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS], 1991).

El mapa funcional no es una representación de procesos de trabajo. No intenta describir gráficamente el proceso, sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de no incluir descripciones de operaciones o tareas. Es el caso de la función: “trabajar en condiciones de seguridad” la cual no debe describirse en términos de “colocarse el casco” o cualquier otro elemento de protección (Mertens, 1996; Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS], 1991).

Durante la construcción del mapa funcional, se debe tener cuidado en mantener una correlación entre la función y el propósito esencial. Como resultado, se recomienda revisar periódicamente para mantener este principio de coherencia en el análisis. Esta revisión debe tener en cuenta cualquier función que pueda aparecer repetida en diferentes ramas dentro del árbol. Este tipo de repetición no es posible en la lógica de construcción del mapa funcional; esto debe ser revisado y rehecho (Mertens, 1996).

2.3.1.6 ¿Qué es una cualificación laboral?

Para Mertens (1996), así como para la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991), las unidades de competencia constituyen módulos con un evidente significado y valor en el trabajo. La agrupación de

diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va conformando las cualificaciones laborales. Las cualificaciones no son nombres de puestos de trabajo.

A su vez señalan que son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una cualificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo; de este modo se favorece la movilidad laboral.

También dicen que las cualificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para CONOCER, existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de cualificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos. Una cualificación laboral, en un nivel de desempeño especificado, está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

Y sobre el concepto de cualificación, utilizado entre otros, en el sistema mexicano, puede asemejarse al de titulación empleado en el sistema del Reino Unido y recogido por el SENA bajo la siguiente definición: una Titulación Laboral es el conjunto de Normas de Competencia Laboral que describe los desempeños requeridos en un campo ocupacional o en una ocupación y que los trabajadores ejercen en varios puestos de trabajo del proceso productivo utilizando tecnologías afines y complementarias, compartiendo un entorno laboral similar, aplicando principios y conocimientos comunes y entregando productos similares en la cadena de valor del sistema productivo.

Finalmente exponen que las cualificaciones profesionales se derivan esencialmente del sistema productivo y del respectivo mercado laboral y, como tal, son una respuesta coherente a las necesidades específicas del sector. Para ello, deben ser nombradas de manera clara y sencilla, utilizando el mismo lenguaje que el mundo laboral; deben definir competencias utilizadas en un campo de trabajo lo suficientemente amplio como para generar oportunidades laborales adecuadas, y deben abarcar el tipo de contenido que pueda contribuir a un proceso de formación y ser elegible para la certificación.

2.3.1.7 ¿Qué es un elemento de competencia?

Continuando con Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991) nos dicen que la desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. El análisis del último nivel indica que tiene competencias: resultados que ya pueden ser entregados por individuos capaces de realizarlos (es decir, competentes). Son las diversas funciones cuando ya son posibles y describen acciones que pueden lograrse y resumirse.

De manera similar, el elemento de competencia contiene la descripción de un desempeño que debe ser realizado por alguien dentro del ámbito de su ocupación. Implica una acción, comportamiento o resultado que el trabajador necesita demostrar y, por lo tanto, una función realizada por un individuo.

En última instancia, también se nos dice que los elementos de competencia están escritos con la estructura de una oración, siguiendo la regla de comenzar primero con un verbo en infinitivo, preferiblemente; luego describir el objeto sobre el cual se desarrolla la acción; y finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que la acción debe tener sobre el objeto.

2.3.3. Definiciones complementarias a los elementos de competencia

Retomando lo que plantean Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991), respecto a:

- Campo de aplicación: Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.
- Evidencias de desempeño: Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación.
- Evidencias por producto: Son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.
- Evidencias de conocimiento: Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación. Un elemento de competencia se redacta de una forma tal, que al leerlo pueda anteponerse la frase: “el trabajador será capaz de...”.

2.3.2.1 ¿Qué es el método DACUM?

Para Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991) el DACUM (*Developing a Curriculum*) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

A su vez emplear el método de trabajar en grupos (en grupos compuestos por un conjunto de los trabajadores más experimentados) para la tarea que se está analizando. Para llevar a cabo un taller con DACUM, se crean grupos de entre cinco y doce personas y, bajo la dirección de un facilitador, ellos exponen clara y precisamente lo que se debe saber y hacer en el rol de trabajo dentro del puesto. El resultado generalmente se informa en el "gráfico DACUM" o "mapa DACUM" en el cual se define dicho trabajo en términos de competencias / sub competencias.

Ahora, podríamos tener una diferencia significativa entre lo que el análisis funcional llama "competencia" y lo que DACUM llama "competencia". Para este último, la competencia es la descripción de las tareas más grandes, mientras que al mismo tiempo, la suma de pequeñas tareas se refiere a sub competencias. Las competencias se resumen como la totalidad de la descripción del trabajo de la tarea laboral.

En el análisis funcional, en cambio, no se describen las tareas, sino que se identifican los resultados relevantes que deben realizarse para lograr el propósito significativo. Los únicos ejemplos que los gráficos DACUM proporcionan comúnmente son competencias expresadas en operaciones o tareas. Las reglas que rigen las unidades y elementos de competencia basadas en el análisis funcional no se aplican explícitamente en DACUM.

Para la Universidad de Ohio, DACUM es un método ampliamente utilizado, único, innovador y efectivo para llevar a cabo análisis ocupacionales y de puestos de trabajo. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, durante un período

generalmente de dos días, produce una matriz detallada con las tareas y deberes realizados por los trabajadores en un puesto de trabajo.

Principios básicos de DACUM:

- Los trabajadores expertos pueden describir su trabajo de manera más adecuada que cualquier otra persona. Aquellas personas que realmente realizan las ocupaciones que están siendo analizadas y hacen bien su trabajo son verdaderamente expertos en el trabajo que se analiza. Los supervisores y gerentes de línea pueden saber mucho sobre el trabajo que se realiza, pero generalmente carecen del nivel de experiencia necesario para llevar a cabo un buen análisis de ese trabajo.
- Una forma efectiva de definir una ocupación es describir las tareas realizadas por trabajadores expertos. Un trabajador puede realizar una variedad de tareas que sus compañeros de trabajo y clientes internos aprecian enormemente. En esto, las actitudes y el conocimiento por sí solos no son suficientes; su forma de hacer bien las cosas implican el desarrollo de actividades que, si la empresa las conociera, podrían facilitar una mejor capacitación para todos los demás.
- Todas las tareas, para ser correctamente construidas, requieren la aplicación de conocimientos, comportamientos y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos.

DACUM identifica los factores que impulsan el desempeño exitoso, por lo que fue diseñado para definir no solo las tareas, sino también para obtener la lista de dichos factores. También identifica las herramientas con las que el trabajador interactúa, ayudando con la formación práctica. DACUM se ha aplicado al análisis de ocupaciones a nivel profesional, gerencial, técnico y operativo. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina (Chile, Nicaragua, Uruguay y Venezuela).

Se recomienda especialmente informar el diseño de los cursos de formación, así como cerrar la brecha entre el contenido de los programas de formación y lo que realmente sucede en el trabajo. DACUM también es aplicable a las instituciones de formación que pretenden elaborar programas basados en competencias que requieren una determinación detallada de las tareas relacionadas con las competencias a adquirir.

2.3.2.2 ¿Qué son las Normas de Competencia Laboral (NCL)?

Continuamos con lo expuesto por Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991), cuando señalan que son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la NCL en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La NCL está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Se constituye en NCL cuando es aceptada como tal, es decir, como un referente o estándar sobre una determinada ocupación. El ser un estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente para establecer si se adecua o no al mismo. De allí se deriva que la NCL es la base para la evaluación de competencias. También lo es para la elaboración de programas de formación ya que esencialmente la norma describe las competencias requeridas para el desempeño.

Para CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.

- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

También, en cuanto a la competencia, la NCL permite describir:

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.
- ¿Para qué sirven las NCL?

Las NCL juegan un papel vital para establecer un lenguaje compartido entre las partes interesadas en los procesos de formación y desarrollo de la empresa. La competencia se especifica en la NCL, a través de la cual se puede comparar la actividad observada de un trabajador y descubrir las competencias en las que necesita mejorar para ser competente. Es un indicador claro para determinar si un individuo tiene competencia laboral o no.

2.3.2.3 ¿Cómo se especifica un Estándar de Competencia Laboral?

El siguiente cuadro incluye un estándar típico de competencia laboral. Se puede observar que está compuesto por la unidad de competencia (nivel mínimo de certificación), los elementos de competencia, los criterios de desempeño, la evidencia de desempeño, la evidencia de conocimiento, el campo de aplicación y una breve guía para llevar a cabo la evaluación.

Tabla 3. Norma tipo de competencia laboral y su aplicación en la gestión de recursos humanos

TÍTULO DE LA UNIDAD: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos		
TÍTULO DEL ELEMENTO: Lo que un trabajador es capaz de lograr		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto, su competencia	EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACIÓN	
	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO	
	DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia
CAMPOS DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN	
Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y entorno organizacional, en las que se desarrolla la competencia.	Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimiento sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr el desempeño descrito en el elemento.	
GUÍA DE EVALUACIÓN Establece los métodos de evaluación y el uso de evidencias para la evaluación de la competencia.		

Fuente: Autor desconocido (s.f.).

Cabe destacar que el anteriormente presentado corresponde a la presentación clásica del NCL que se destaca en experiencias como las del Reino Unido y México, y experiencias estructuradas en programas de formación y educación como INTECAP, INA y SENA. Tales variaciones mantienen elementos centrales (por ejemplo, elementos de desempeño, evidencia y criterios).

Se pueden ver las principales diferencias, típicamente, en algunas de las siguientes áreas: dar un nombre diferente a los elementos de competencia (logros

profesionales, realizaciones, etc.), detallar más la evidencia del conocimiento necesario para ayudar al desarrollo de programas de formación basados en competencias, así como las herramientas y equipos que permitirían dar pautas para preparar talleres de formación..

2.3.2.4 ¿Qué es el nivel de competencia?

Para Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991) las NCL están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Estos grados indican niveles de competencia necesarios para el desempeño.

En el sistema de estandarización y certificación de competencias del Reino Unido, estos niveles se han establecido dependiendo de la evaluación de funciones productivas. Su intención era crear un marco de referencia lo suficientemente amplio como para mantener un sentido de flexibilidad y preservar la capacidad de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

Los niveles de competencia son un término que forma parte de las estructuras utilizadas para construir sistemas de certificación de competencias laborales estandarizados; su uso permite vislumbrar el potencial para ascender y transferirse entre diferentes cualificaciones. Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:

- Nivel 1: Competencia en la realización de una amplia gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- Nivel 2: Competencia en una gama significativa y variada de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias, y existe un cierto grado de autonomía y responsabilidad individual. A menudo, se puede requerir

colaboración con otros, posiblemente como parte de un grupo o equipo de trabajo.

- Nivel 3: Conjunto de habilidades para una variedad de actividades laborales (desarrolladas en una variedad de contextos laborales que son mayormente complejos y no rutinarios). Hay una considerable responsabilidad y autonomía, y a menudo se requiere el control y la provisión de orientación a otros.
- Nivel 4: Conjunto de habilidades que puede desarrollarse en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas y es efectivo en una gran variedad de actividades laborales realizadas con significativa autonomía y responsabilidad personal. A menudo requerirá asumir la responsabilidad del trabajo de otras personas y distribución de recursos.
- Nivel 5: Un nivel competente de competencia que requiere la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y técnicas complejas, en una variedad amplia y a veces impredecible de contextos. Requiere una autonomía personal muy significativa y, a menudo, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y la distribución de recursos sustanciales. La responsabilidad personal en el análisis y diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación son partes necesarias de ello.

Los niveles de competencia son un modelo para otros sistemas; tal como están las cosas hoy, casi el mismo tipo de aplicación se está encontrando en México, Colombia y Chile, entre otros. Además, en los países de habla inglesa del Caribe, como Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago, lo consideran como una referencia.

2.3.2.5 ¿Qué es una matriz de competencia laboral?

Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991) señalan que, al elaborar un cuadro de doble entrada, en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales. La intersección de los niveles de competencia y el área de competencia define sub-áreas de competencia; allí se pueden ubicar las cualificaciones profesionales, que consisten en conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

En países como Canadá y Estados Unidos, el número de áreas de competencia varía, pero se mantiene el criterio de cinco niveles. Aunque las herramientas para clasificar ocupaciones aún no coinciden con las matrices de competencia, el camino hacia su alineación está bastante avanzado basado en el enfoque de competencia laboral que facilita los conceptos de nivel y área de competencia.

En Colombia, el SENA adoptó esta estructura como referencia para organizar la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO). La unificación de un instrumento como el CNO con la visualización del mercado laboral por contenido ocupacional, y no solo como un elemento de clasificación estadística, comienza a facilitar la integración de los sistemas de información del mercado laboral con los instrumentos de formación.

En la siguiente figura, se puede ver la matriz CNO propuesta por el SENA de Colombia:

Figura 1. Matriz de la Clasificación Nacional de Ocupaciones

Áreas de desempeño	1 Finanzas y administración	2 Ciencias naturales y aplicadas, y ocupaciones relacionadas	3 Salud	4 Ciencias sociales, educación, servicio gubernamental y religión	5 Arte cultura, recreación y deportes	6 Ventas y servicios	7 Ocupaciones exclusivas de la industria primaria	8 Oficios, operadores equipo y transporte y ocupaciones afines	9 Operaciones exclusivas de industrias de procesan. y fabrican
Niveles de preparación									
0 Ocupaciones de dirección									
Nivel de preparación A									
Nivel de preparación B									
Nivel de preparación C									
Nivel de preparación D									

Fuente: Mertens, 1996; Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS], 1991.

Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991) también señalan que el área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que debe llevarse a cabo para cumplir con un propósito ocupacional. Por lo tanto, se gestionan áreas de desempeño relacionadas con el proceso de fabricación, la operación de equipos de transporte, el apoyo administrativo y logístico de los procesos de producción, las ciencias sociales, la creación artística o la atención y servicios de salud.

Basado en el nivel de calificación, esta matriz establece las combinaciones de factores necesarios para el desempeño de una ocupación, por ejemplo, la cantidad y tipo de educación, formación o experiencia necesaria para desempeñar la ocupación, la complejidad de las funciones y el grado de autonomía y responsabilidad de la ocupación..

La definición de la matriz de ocupación del SENA para los niveles de calificación es la siguiente:

- Nivel A: La calificación para acceder a estas ocupaciones requiere completar un programa universitario a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. A menudo se realizan muchas funciones diversas y complicadas que implican una considerable independencia, responsabilidad por el trabajo de otros y, en ocasiones, por la gestión de recursos.
- Nivel B: Estos puestos generalmente requieren formación técnica o tecnológica; pueden abarcar tanto puestos que requieren responsabilidad de supervisión como aquellos que requieren habilidades creativas y artísticas. Las funciones en este nivel tienden a ser bastante diversas y su desempeño requiere una autonomía significativa y juicio evaluativo. A menudo están a cargo del trabajo de otras personas.
- Nivel C: Estas ocupaciones generalmente deben adquirirse a través de un programa de aprendizaje, educación secundaria básica (que puede ser seguida por cursos de formación), capacitación en el trabajo o experiencia. Las funciones de estos tipos implican actividades físicas, pero también cognitivas, que a veces son desafiantes; las actividades realizadas son a menudo versátiles y al menos en cierto grado autónomas en carácter. Cubre ocupaciones profesionales con un nivel medio de calificación.
- Nivel D: El acceso a este nivel generalmente implica que la persona obtenga la educación mínima permitida (es decir, nivel primario). No debe haber, o muy poca, experiencia laboral en absoluto. Principalmente las tareas son

simples y repetitivas, la realización de actividades es principalmente de naturaleza física y requiere un alto grado de subordinación.

Esta clasificación no delimita un grado para ocupaciones de gestión y ejecutivas, ya que factores externos fuera de la educación y la formación son a menudo más determinantes para obtener empleo en estas ocupaciones.

2.3.2.6 ¿En qué se asemejan la normalización de competencias laborales con la gestión de calidad, bajo la norma ISO 9000?

Continuando con Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991), nos dicen que la calidad es un término que se escucha con bastante frecuencia en el ámbito de la formación. Desde la década de 1980, hubo un énfasis creciente en proporcionar formación que posea todos sus atributos intrínsecos, incluidos profesores capacitados, materiales de enseñanza relevantes, entornos educativos acondicionados, programas de formación actualizados, etc. Más recientemente, las instituciones de formación han comenzado a aplicar los principios de gestión de calidad para implementar lo que se denomina gestión de calidad, lo que significa una forma de desarrollar los procesos de formación en línea con un estándar de calidad.

Uno de estos estándares de muy alto nivel es ISO 9000. Al desarrollar los conceptos de gestión de calidad y asegurar que las organizaciones estén constantemente mejorando sus operaciones, estos estándares ayudan a establecer un sistema. Las directrices de la serie de normas ISO 9000 se iniciaron en 1987 sobre la base del Comité Europeo de Normalización, y luego llegaron a un escenario global por ISO en 1994. El año 2000 fue la última ronda de estandarización en ISO 9000. El principio de certificación de la norma ISO se basa en la revisión y verificación del cumplimiento del estándar; tiene como objetivo establecer un método uniforme de inspección de calidad.

Las normas ISO se refieren a un nivel fundamental a los procesos, su consistencia y sistematización. Por lo tanto, se utilizan en una base de gestión de

formación profesional. Ofrecen una forma para que la organización normalice sus actividades y asegure que sus clientes puedan confiar en la calidad de los productos y/o servicios que se les prometen (y esto puede incluir sistemas manuales o analíticos). Las normas ISO no se refieren a los atributos intrínsecos del producto o servicio; las normas ISO se refieren a la calidad de los procesos que son necesarios para producir dicho producto. O, dicho de otra manera: una institución de formación profesional puede obtener la certificación ISO 9000, pero, no obstante, sus graduados deben demostrar sus competencias, ser evaluados y certificados.

El certificado de calidad señala claramente a los clientes que en una organización dedicada a realizar sus actividades dentro de un marco de calidad total, es más probable que reciban satisfacción de sus necesidades. Además, tanto los procedimientos de certificación como las normas en sí constituyen un conjunto de criterios estandarizados que crean una forma de moneda común a gran escala. Un certificado de calidad según la norma ISO 9001 envía el mismo mensaje a los clientes de una organización americana o europea o de cualquier parte del mundo.

La estandarización exitosa representa una indicación positiva para las actividades de aseguramiento de la calidad que apoya la certificación. Sin embargo, las normas de calidad por sí solas no garantizan la mejora de la gestión, la reducción de defectos, mejores relaciones con los clientes y el éxito general de la institución. Necesitan un marco de relación institucional donde prevalezca la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; hacerlo correctamente desde el principio. Este componente, que surge de la gestión de recursos humanos, implica el establecimiento de medidas organizativas que creen una cultura de calidad y proporcionen evidencia real de éxito para todas las partes; debe ir acompañado de la implementación de acciones de formación que permitan a los trabajadores entregar los estándares de producto esperados y documentados.

A partir de la declaración anterior, afirmamos que la relación entre los estándares de calidad y los estándares de competencia laboral tiene tres componentes principales. El primero está relacionado con la formación, ya que las

normas ISO incluyen la necesidad de que la organización identifique necesidades y formule programas de formación para sus trabajadores. Estas estrategias serán mucho más efectivas si están dirigidas a crear competencias completamente definidas y compartidas entre los interesados.

La segunda relación es la lógica implícita subyacente al proceso de certificación en sí para ambos sistemas de normas. Esto se basa en el uso de estándares, la participación de los trabajadores y la evaluación por un agente verificador externo que conoce el estándar y reconoce su conformidad por parte del candidato. En ambos casos, se debe cumplir con lo que se espera para la gestión de calidad o el desempeño competente según un estándar.

El tercero tiene que ver con la gestión del conocimiento. Las experiencias de uso de las normas ISO también han demostrado la importancia de avanzar en un procedimiento de formación para todos los trabajadores. Está relacionado con la estructuración, formación, mejora y documentación de procesos: el aprendizaje.

Las personas en esta situación necesitan llevar a cabo reflexiones y análisis sobre sí mismas; cuestionarse, describir los procedimientos, documentarlos, luego aplicarlos y volver a escribirlos en los registros del sistema. Esto significa un proceso consistente de codificación y decodificación de información (y por último, tanto conocimiento tácito como explícito). Así, el análisis generado por la implementación de la gestión de calidad a través de las normas ISO se convierte en una actividad de aprendizaje; en muchas empresas y especialmente en instituciones de formación, esta dimensión de aprendizaje y expansión del conocimiento organizacional se introduce continuamente a través de la reflexión sobre prácticas pedagógicas y el desarrollo de materiales.

Ahora, ya se han identificado nuevas formas de aprendizaje, ya sean "lecciones aprendidas" o "mejores prácticas", que conforman el "conocimiento generado en los procesos de trabajo". El camino tomado en la documentación de procesos y su análisis y mejora continua presenta una oportunidad de aprendizaje

extraordinaria para el IFP y, de hecho, hace explícita una gran cantidad de conocimiento que permanece y suele aplicarse. Tanto los estándares de competencia laboral como las normas ISO se consideran instrumentos poderosos para codificar el conocimiento; por lo tanto, ambos contribuyen a una mejor gestión organizacional.

Por otro lado, existe un vínculo obvio entre las normas ISO y las acciones de formación; de hecho, la ISO 9000 del año 2000 fue mejorada en comparación con la versión de 1994 para la formación del personal. Mientras que la versión de 1994 decía:

- Mantener procedimientos escritos para reconocer e identificar las necesidades de formación y capacitar a todos los empleados que realizan actividades que impactan en la calidad. Las personas involucradas en actividades específicas requerirán calificación basada en educación, formación y/o experiencia adecuada según sea necesario
- Se introduce en la versión de 2000:
Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda, Berrocal y Saenz, 2003, p. 15).

Pero también en términos de la lógica de cómo pueden operar los sistemas estandarizados, ISO 9000 y Competencia Laboral, es algo que se puede comparar a través de:

- Principios y terminología: Proporcionan definiciones generales y terminologías que permiten adaptarse a diferentes situaciones, por lo tanto, estos documentos son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.
- Documentación: Los estándares de calidad describen las características de los procesos; los estándares de competencia describen las características de los resultados deseados (criterios de rendimiento).

- Verificación: En ambos sistemas de estándares, un agente verificador externo recopila material para verificar hasta qué punto se están cumpliendo los estándares. En el caso de ISO, en cosas como si hay documentación y registros; en los estándares de competencia, en el desempeño de los trabajadores.
- Cultura organizacional: Ambos sistemas van más allá de simplemente cambiar la forma en que se hacen las cosas. Funcionan porque están bien integrados en la cultura de la empresa. La certificación significa avanzar en un proceso de mejora continua y trabajar en los problemas de incumplimiento hasta que todos estén comprometidos, para obtener el certificado.
- Procesos y personas: Los estándares ISO reflejan los diversos procesos y productos obtenidos, pero los estándares de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de lograr.
- Participación: Los estándares ISO ya están establecidos; los trabajadores pueden participar en procesos relacionados con la documentación y la preparación de manuales. Mientras tanto, en la formulación de estándares de competencia, se puede ganar mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en el desarrollo real del estándar.
- Prospectiva: Los estándares de calidad se centran en crear y verificar condiciones para el presente, para procesos en curso, aunque durante su implementación, pueden surgir mejoras destinadas a neutralizar no conformidades. Por otro lado, los estándares de competencia pueden tener potencialmente un componente prospectivo que les permita predecir nuevas demandas en el resultado laboral esperado y minimizar su riesgo de obsolescencia.
- Complementariedad: Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa.
- Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer las cosas, solo lo que debe hacerse, existe una posibilidad de complementariedad en el desarrollo

de los resultados laborales esperados a través de estándares de competencia laboral.

- Muchos de los contenidos de los estándares de competencia alinean la evidencia de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones casi siempre están documentadas en los manuales desarrollados para la certificación ISO. A su vez, la información derivada de los estándares de competencia puede utilizarse para fortalecer la documentación necesaria para el proceso de certificación ISO.

2.3.2.7 ¿Qué es la evaluación de competencias laborales?

Este tema para Mertens (1996) y la Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS] (1991) en todos estos casos, recibe una gran atención. La evaluación es en realidad un punto de inflexión: es vital para obtener una certificación y permite determinar cualquier necesidad de formación adicional.

SENAI, señala como el proceso de recopilación de evidencia sobre el desempeño profesional de una persona para construir un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional también identifica áreas que necesitan mejora, ya sea a través de la formación u otros medios, para que los individuos alcancen los niveles requeridos de competencia.

CONOCER, con sede en México, define la evaluación de competencias como el proceso mediante el cual se recopilan evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, para determinar si es competente o no para realizar una función laboral específica. Otras características de la evaluación de competencias pueden ser confirmadas por estas definiciones:

- El propósito de la evaluación de competencias es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica (Fletcher, s.f.).
- Las evaluaciones no dependen del tiempo de permanencia en instituciones educativas formales (Grant, 1979).

Con un proceso de certificación de competencias laborales tan estandarizado, la evaluación de competencias se ha convertido en sinónimo de la verificación de la evidencia de desempeño contra el estándar definido en la norma. En el Reino Unido, la evaluación se administra directamente ya sea a través del organismo certificador o de un centro de evaluación especializado, en un proceso de monitoreo estricto llevado a cabo bajo procedimientos de calidad controlados por el propio organismo certificador, que debe haberlo acreditado previamente.

En México, los centros de evaluación acreditados también pueden formar parte de organizaciones de capacitación, pero en este caso, evalúan a candidatos que no han sido capacitados en estos centros. En este sentido, se ha reconocido que el entorno y el conocimiento que constituyen gran parte del éxito en la evaluación deben estar muy al alcance del proceso de formación.

En Brasil, para sectores específicos de la economía, como la soldadura o el mantenimiento industrial, las experiencias de evaluación utilizan centros de evaluación que pueden funcionar en los centros SENAI; el enfoque está en la definición precisa de perfiles e instrumentos de evaluación para el éxito de este proceso.

Para ofrecer a los titulares de certificados un alto estatus y credibilidad, la transparencia y la confiabilidad del sistema de certificación siempre tienen prioridad. De cualquier manera, la evaluación y certificación se llevan a cabo sobre la base técnica de la competencia laboral.

2.3.2.8 ¿Cómo se diferencia la evaluación tradicional de la evaluación por competencias?

Según Vázquez de Castro Rué (2014), la evaluación tradicional y la evaluación basada en competencias del aprendizaje y el rendimiento son dos métodos de evaluación distintos. Los modelos de evaluación tradicional están mayormente vinculados a cursos o programas específicos y su finalización, como

los exámenes finales y la aprobación de asignaturas en una escala de puntos. Este tipo de evaluación se realiza en momentos establecidos y mediante la comparación estadística entre los participantes. Además, las preguntas del examen generalmente no son conocidas de antemano por las personas que están siendo evaluadas.

Alternativamente, la evaluación basada en competencias no se limita a una serie de exámenes, sino que está diseñada como un enfoque holístico para recopilar evidencia de desempeño y conocimiento en relación con un estándar de competencia laboral. Este método permite evaluar si una persona es competente o aún no es competente, basándose en estándares que describen el nivel de desempeño esperado.

La evaluación se realiza de manera individual y preferiblemente en contextos de trabajo reales; no está sujeta a tiempos predeterminados ni a la finalización de una acción de formación específica. También reconoce las competencias que se han aprendido en el trabajo, lo que algunas naciones llaman "reconocimiento del aprendizaje previo". Este tipo de evaluación tiene un papel fundamental como herramienta de diagnóstico y orientación para el aprendizaje posterior del trabajador, siendo también la base para la certificación de competencia laboral.

2.3.2.9 ¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?

Vázquez de Castro Rué (2014) señala que la aplicación de competencias laborales en la formación profesional proviene de experiencias en la gestión de recursos humanos como un aspecto de su aplicación.

En Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, las empresas han empleado la gestión de recursos humanos basada en la competencia laboral como una forma de aumentar la productividad de su personal y mantener relaciones humanas positivas con los empleados. Estos esfuerzos derivan del deseo de

incrementar los niveles de productividad y competitividad movilizando el conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización. Así, la tendencia a revalorizar la contribución de las personas a la competitividad organizacional se hace evidente.

Esta aplicación del enfoque basado en competencias integra la gestión del talento humano en la empresa en el sentido tradicional: la selección, la remuneración, la formación, la evaluación y la promoción. Los aspectos de los sistemas de competencias estandarizados han sido ampliamente utilizados en varios países (Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia) a través de un sistema nacional de formación y certificación. En tales ejemplos, el punto clave es la proyección nacional; articulando las instituciones de formación de acuerdo con las necesidades de las empresas, a través de una educación basada en estándares de competencia.

Además, muchas empresas han respondido a los cambios y a las presiones relacionadas con la reorganización del trabajo para seguir siendo competitivas. La implementación necesita basarse en la competencia laboral, lo que significa que implementan sistemas en esta área de gestión de recursos humanos. Esto implica definir las competencias esenciales para la organización, mejorarlas con la participación de los trabajadores aunque no necesariamente todos; aplicarlas para elegir al personal que cumpla con ciertos estándares, decidir sobre las áreas de formación y métodos de evaluación del desempeño, compensación por esfuerzo, promociones, etc.

Las experiencias conocidas que se han utilizado para documentar esta respuesta derivan de las aplicaciones del enfoque conductual a la competencia laboral, según el cual se determinan las competencias exhibidas por los mejores trabajadores y se convierten en el referente para el mejor desempeño.

Algunas definiciones de competencias laborales, generalmente definidas a través del comportamiento y el mejor desempeño, son:

- Una competencia es una habilidad medible necesaria para realizar un trabajo de manera efectiva, es decir, para producir los resultados deseados para la organización. El análisis de competencias ayuda a identificar qué conocimientos, habilidades, capacidades y comportamientos habilitadores necesita mostrar un trabajador para que la empresa cumpla sus metas y objetivos. Para tener una competencia, puede ser necesario tener solo un tipo de conocimiento, habilidad, capacidad o comportamiento, o puede requerir una combinación de todos ellos.
- Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior en una situación o trabajo, definida en términos de un criterio. Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y comportamientos que una persona posee, los cuales le permiten realizar una actividad con éxito. Una habilidad o atributo personal del comportamiento de un individuo, que puede definirse como una característica de su comportamiento, y bajo la cual el comportamiento orientado a tareas puede clasificarse de manera lógica y confiable

Para Vázquez de Castro Rué (2014) la gestión de recursos humanos por competencias se describe como:

- Enfoque de la empresa: Un concepto emergente de estas experiencias es que no son de naturaleza nacional; solo funcionan a nivel de empresa. La base de esta actitud metodológica se basa en el hecho de que las capacidades correspondientes a la misma ocupación, dentro de dos empresas diferentes, pueden ser distintas.

- Las creencias de la organización, la fabricación y el servicio al cliente difiere de una empresa a otra, por lo que en ese caso cada una debe buscar las competencias clave para que sus trabajadores logren sus objetivos.

- Referirse a los mejores: Los modelos de gestión por competencias con un enfoque conductual identifican a los mejores trabajadores, aquellos que están

rindiendo al máximo. El perfil de competencias se establece entonces con la creencia de que si el mejor rendimiento se convierte en el punto de referencia, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

- Diseñado no consultado: No todas las competencias que creemos que requiere la organización provienen de consultar a los empleados. Sin embargo, no es suficiente; la dirección también debe especificar el tipo de competencias que espera que los empleados posean para cumplir sus objetivos e integrar estas habilidades con estándares para apoyar el conocimiento y la formación de las personas. Los trabajadores no son todo en la definición de competencias y en esta idea, se debe consultarlos, pero eso es solo parte del panorama.

2.3.2.10 ¿Cómo contribuye el enfoque de competencias a la selección de recursos humanos?

Es nuevamente Vázquez de Castro Rué (2014) quien nos señala que el uso de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias apoya la aplicación de funciones de gestión del talento, incluida la selección. Generalmente comienza con la determinación de competencias y evalúa al candidato en función de estas competencias, dando una idea de su adecuación para el puesto que desean.

Por esta razón, el proceso va acompañado de las competencias que determina la organización, ya sea a través de la aplicación de estándares de competencia establecidos con análisis funcional (funcionalismo) o a partir de la definición de las competencias clave requeridas (conductismo).

Las competencias proporcionan una rúbrica de medidas contra las cuales se puede realizar la selección, aunque pueden introducir cambios en sus características clásicas. Estas variaciones se pueden resumir de la siguiente manera: el nuevo enfoque cambia de la búsqueda de un candidato para un puesto a la búsqueda de un candidato para la organización; reconociendo la distinción entre competencias personales y competencias técnicas; e integrando ejercicios de

simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por parte de los candidatos.

2.3.2.11 ¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?

Retomamos a Vázquez de Castro Rué (2014) para quien claramente, este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que necesita es alguien que posea un buen conjunto de habilidades requeridas para diferentes situaciones laborales específicas de la organización. Así surge una demanda de "lo que esta empresa necesita de su gente", que diferencia perfectamente el perfil de los candidatos más allá de la capacidad técnica. Muchas organizaciones crean su propio modelo de competencias clave y, con esa referencia, eligen a sus colaboradores.

Generalmente, el modelo de competencias se extiende a la definición de niveles y comportamientos esperados en un grupo de no más de 6 o 7 competencias. Este conjunto de competencias también incluye la descripción de comportamientos relacionados, así como los niveles de competencia que deben alcanzarse para cada comportamiento..

2.4. Competencias laborales

Las competencias laborales son fundamentales para mejorar la productividad y la competitividad dentro de las empresas. Según Hinojo Lucena, Aznar Díaz y Romero Rodríguez (2020), disponer de competencias clave permite planificar de manera eficiente en distintos horizontes temporales, lo cual resulta vital para el rendimiento organizacional. Asimismo, una gestión efectiva de estas competencias ayuda a disminuir gastos al evitar errores, accidentes y el uso ineficiente de recursos, como lo han evidenciado diversos estudios en diferentes industrias.

Las competencias laborales enfatizan la identificación, desarrollo y evaluación de las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para un desempeño laboral eficiente. La formación basada en competencias promueve la

mejora continua del capital humano, aumentando así la agilidad y la adaptabilidad a los desafíos del escenario laboral del siglo XXI. Según Hinojo Lucena et al. (2020), la gestión de competencias como estrategia conduce a una mayor productividad, pero es esencial para la viabilidad organizacional y el crecimiento a largo plazo:

- Competencias laborales: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para realizar funciones con eficacia en una organización.
- Adaptación a cambios: Estas competencias permiten a quienes forman parte de la organización ajustarse a nuevas tecnologías y procedimientos, manteniendo la calidad y relevancia del trabajo.
- Contribución a los objetivos: Las competencias ayudan al personal a aportar al cumplimiento de las metas empresariales y al desarrollo organizacional.
- Incremento de productividad: La gestión adecuada de competencias eleva la productividad, optimizando el desempeño y los resultados.
- Reducción de costos y riesgos: Identificar y fortalecer competencias disminuye errores, accidentes y el desperdicio de recursos, lo que genera ahorro para la empresa.
- Formación basada en competencias: Este tipo de capacitación fomenta el desarrollo continuo del personal y mejora su capacidad de adaptación ante nuevos retos.
- Mejora colectiva: Fortalecer las competencias potencia el desempeño individual y el trabajo colaborativo.

- Competitividad y sostenibilidad: Enfocarse en las competencias laborales ayuda a la organización a ser competitiva y sostenible a largo plazo.
- **Figura 2. Competencias laborales**



Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Enfoques de las competencias

Los enfoques de competencias laborales pueden definirse como los modelos y puntos de vista utilizados para reconocer, construir y gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes que crean condiciones para que las personas prosperen en un contexto laboral. Según Hinojo Lucena et al. (2020), el enfoque basado en competencias implica alinear la formación y evaluación del personal con las necesidades específicas del puesto y los objetivos organizacionales, lo que aumenta la adaptabilidad del personal a los cambios dentro de la organización, la productividad del sistema reduce los errores cometidos y fortalece el trabajo

colaborativo, aspectos clave para resultados empresariales competitivos y sostenibles. Hinojo Lucena, F. J., et al. (2020).

2.4.1.1 Impacto en la productividad

Se refiere a cómo la gestión adecuada y el desarrollo de habilidades laborales contribuyen a mejorar el desempeño de los empleados y, en consecuencia, los resultados de la empresa. Cuando el personal tiene las habilidades necesarias y recibe capacitación basada en ellas, los procesos se optimizan, se reducen los errores y el desperdicio, y se incrementa la eficiencia en las actividades diarias. Esto se traduce en una mayor producción con los mismos o menos recursos, lo que beneficia directamente la competitividad y sostenibilidad de la organización. Además, según Hinojo Lucena et al. (2020), el fortalecimiento de habilidades promueve el trabajo colaborativo y el crecimiento continuo del capital humano, factores clave para lograr y superar los objetivos empresariales.

2.4.1.2 Relación con la competitividad empresarial

Según para Hinojo Lucena, *et al.* (2020) el desarrollo y gestión adecuada de las competencias laborales está directamente vinculado con la competitividad empresarial, ya que contar con personal altamente calificado permite a la organización responder de manera ágil y eficiente a los retos del mercado. Cuando una empresa fortalece las habilidades y conocimientos de sus colaboradores, logra optimizar procesos, reducir errores y minimizar el desperdicio de recursos, lo que se traduce en menores costos operativos y mayor calidad en sus productos o servicios. Además, concentrarse en las habilidades permite a la empresa responder a cambios tecnológicos, regulatorios o ambientales y así tener una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, invertir mucha energía en el capital humano resulta en beneficios tanto individuales como colectivos, además de posicionar a la empresa como líder en la industria, lo que va a asegurar la permanencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

2.4.1.3 Minimización de errores y accidentes

Hinojo Lucena, et al. (2020) señalan que cuando el personal posee el conocimiento, las habilidades y las actitudes adecuadas para desempeñar sus funciones laborales, es más probable que realicen sus tareas de manera correcta y segura, reduciendo la probabilidad de errores o accidentes. Además, proporcionar capacitación constante y un fuerte énfasis en las competencias permite la identificación y corrección de áreas de riesgo potencial, la mejora de procedimientos y la promoción de una cultura preventiva dentro de la organización. Esto no solo optimiza los procesos, reduce el desperdicio de recursos y, en última instancia, mejora la seguridad y la productividad, sino que también beneficia tanto al personal como a la empresa.

2.4.1.4 Disminución del desperdicio de recursos

Como consecuencia, para Hinojo Lucena, et al. (2020), se refieren a la reducción de materiales, tiempo, energía o esfuerzos que no agregan valor al proceso de producción. Y cuando los empleados tienen las habilidades laborales adecuadas y reciben capacitación continua, entonces pueden ejecutar sus funciones de manera más fluida y efectiva. Esto significa que entienden y aplican correctamente los procedimientos, utilizan solo los insumos necesarios y previenen errores, lo que puede causar retrabajos o pérdidas. Así, la empresa logra aprovechar mejor sus recursos, optimizar costos y contribuir a la sustentabilidad organizacional, pues se minimizan gastos innecesarios y se fomenta una cultura de aprovechamiento responsable dentro del equipo de trabajo.

2.4.1.5 Decálogo de competencias clave

Para para Hinojo Lucena, et al. (2020) el decálogo de competencias clave hace referencia a un conjunto de diez habilidades, conocimientos y actitudes

esenciales que las personas empleadas requieren para desempeñarse de manera exitosa en el entorno laboral. Entre estas competencias se suelen incluir:

1. Comunicación efectiva
2. Trabajo en equipo
3. Capacidad de adaptación
4. Resolución de problemas
5. Liderazgo
6. Manejo de tecnologías
7. Orientación a resultados
8. Gestión del tiempo
9. Pensamiento crítico
10. Responsabilidad

Con este decálogo, se permite al personal de la empresa preparar a su equipo para enfrentar los desafíos del mercado, reducir errores y accidentes, evitar el desperdicio de recursos y mejorar la competitividad empresarial. El decálogo sirve como una guía estratégica para el cultivo holístico de la capacidad humana y para la mejora continua que se desarrolla dentro de la empresa.

2.4.1.6 Valoración de liderazgo y otras competencias

Según Hinojo Lucena, et al. (2020), se evalúa el grado de habilidades y competencias empleadas por un empleado para su desempeño en entornos profesionales. El liderazgo o la capacidad de guiar a otros para lograr los objetivos de una organización depende de la habilidad para guiar, motivar e influir en un equipo. Otras competencias clave que se examinan incluyen el liderazgo,

comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, la resolución de problemas, el manejo de tecnologías, la orientación a resultados, la gestión del tiempo, el pensamiento crítico y la responsabilidad.

Esta evaluación facilita el descubrimiento y análisis del talento humano para identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de formular programas específicos de capacitación y desarrollo que aumenten el rendimiento personal y colectivo. Así, ayuda a la empresa a minimizar errores, reducir desperdicios, potenciar la ventaja competitiva y equipar a los empleados con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos de la industria y la mejora organizacional.

2.4.1.7 Mejora continua del factor humano

Según Hinojo Lucena, et al. (2020), se define como un proceso continuo de desarrollo y perfeccionamiento de competencias, habilidades y actitudes de los empleados dentro de una organización. Con este enfoque, los empleados reciben capacitación constante, se les proporciona retroalimentación continua y se les ofrecen oportunidades de aprendizaje, lo que contribuye a la mejora de la eficiencia del personal, reduciendo errores y fomentando una cultura de responsabilidad y aprovechamiento de recursos.

El hecho de que estén enfocados en realizar mejoras continuas hace que los empleados estén mejor preparados para adaptarse a los cambios, resolver problemas, trabajar en equipo y asumir responsabilidades, lo que reduce tanto los procesos ineficientes como mejora la productividad dentro de sus industrias. Además, la mejora del factor humano es propicia para la sostenibilidad y competitividad organizacional y, de este modo, facilita el adecuado enfrentamiento de los desafíos del mercado y permite un crecimiento holístico del negocio.

2.4.1.8 Sostenibilidad organizacional

Hinojo Lucena, *et al.* (2020) también la definen como la capacidad de una organización para perdurar y desarrollarse a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios del entorno y gestionando eficientemente sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Esto involucra no solo lo económico, sino también el bienestar del empleado, el impacto social y ambiental, y la alineación con los valores éticos y estratégicos de la organización.

El enfoque continuo en mejorar el factor humano, o la inversión en la competencia, habilidades y disposición del personal, fortalece la sostenibilidad de la organización. Esto permite a la empresa resolver problemas del mercado de manera eficiente, minimizar el desperdicio, agilizar los procedimientos y mantener su viabilidad a largo plazo. De manera similar, una organización sostenible produce beneficios para quienes trabajan en ella, así como para la sociedad al fomentar el establecimiento de entornos laborales responsables y resilientes.

2.4.1.9 Conceptos de competencias

Para Robbins & Judge (2017) se deben considerar:

- Liderazgo. Se refiere a la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes. Este concepto implica tomar decisiones, inspirar confianza y promover el desarrollo del equipo, favoreciendo el éxito colectivo y el crecimiento profesional.
- Trabajo en equipo. Es la capacidad de varias personas para colaborar y coordinarse en el logro de objetivos comunes. Esta competencia implica compartir responsabilidades, comunicarse de manera efectiva, brindar apoyo mutuo y aprovechar las habilidades individuales de cada miembro para lograr resultados grupales que son superiores a los que se lograrían de forma aislada. Trabajo en equipo fomenta la cooperación, el respeto y la sinergia entre los miembros, contribuyendo al éxito organizacional.

- **Gestión de conflictos.** La capacidad de una persona o grupo para reconocer, analizar y resolver conflictos o tensiones en el lugar de trabajo. Escuchar atentamente a las personas involucradas, buscar soluciones justas, negociar eficazmente, fomentar la colaboración y mantener el respeto. Una buena gestión de conflictos conduce a un ambiente unificador en el equipo que evita que los problemas se salgan de control y mantiene relaciones laborales saludables, lo que lleva a una mejor productividad y rendimiento.
- **Motivación.** Es la capacidad interna o externa de una persona o su autoeficacia para actuar o trabajar en una tarea para alcanzar un objetivo o satisfacer una necesidad. Es la capacidad de ser ambicioso, que viene con el impulso de querer mejorar, tener motivación y no rendirse incluso cuando se enfrenta a la resistencia o el miedo. La motivación aumenta el compromiso con la empresa, el trabajo y el desarrollo profesional, lo cual es una condición necesaria tanto para el éxito personal como organizacional.
- **Comunicación efectiva.** Es un concepto que significa "la capacidad de presentar información de manera clara, precisa y comprensible para el público objetivo". Esto se logra siendo un oyente activo, comunicándose claramente, adaptándose al público y al contexto, y utilizando canales relevantes para prevenir malentendidos. La comunicación eficiente y efectiva fomenta la cooperación, el entendimiento mutuo y la resolución de problemas en el lugar de trabajo, lo cual es crítico para el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Manejo del estrés.** Se refiere a la capacidad de reconocer, entender y controlar las propias reacciones ante experiencias que generan tensión o presión en un entorno laboral o personal. Esta habilidad implica aplicar estrategias como la gestión del tiempo, la resolución de problemas, la práctica de técnicas de relajación y el establecimiento de prioridades para

reducir el impacto negativo del estrés y mantener el bienestar físico y emocional. Un buen manejo del estrés mejora las decisiones, aumenta el rendimiento profesional y eleva la calidad de vida y la productividad general de un empleado, contribuyendo a un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

- **Empatía.** Puede interpretarse como la capacidad de una persona para ponerse en la situación de otra, entendiendo sus sentimientos, pensamientos o punto de vista, aunque no haya experimentado lo mismo. La escucha activa demuestra comprensión de las emociones de los demás y responde de manera respetuosa y comprensiva, lo que puede cerrar esa brecha. La empatía contribuye a una mejor convivencia, crea relaciones humanas, ayuda a resolver conflictos de manera asertiva y, de esa manera, el lugar de trabajo se vuelve colaborativo, fructífero y armonioso.
- **Toma de decisiones.** Es la capacidad de discernir y seleccionar entre la multitud de alternativas disponibles, la mejor respuesta a un problema u oportunidad particular. Como tal, esta capacidad implica recurrir a información relevante evaluando los riesgos y beneficios de cada opción, evaluando las implicaciones de la decisión tomada y asumiendo la responsabilidad de hacer una elección. Los buenos tomadores de decisiones ayudan a las organizaciones a alcanzar metas, identificar soluciones a conflictos y fomentar el crecimiento personal y empresarial.
- **Gestión del tiempo.** Se refiere a la capacidad de organizar, planificar y distribuir eficientemente las actividades y tareas diarias, maximizando el uso de los recursos de tiempo disponibles. Esta habilidad implica establecer prioridades, fijar metas claras, evitar distracciones y cumplir con los plazos establecidos, lo que ayuda a reducir la procrastinación y el estrés. Una adecuada gestión del tiempo contribuye a una mayor

productividad, equilibrio entre la vida personal y laboral, así como al logro de objetivos tanto individuales como organizacionales.

- Autoconocimiento. Es la capacidad que permite a una persona reconocer, entender y reflexionar sobre sus propias emociones, pensamientos, valores, fortalezas, debilidades y motivaciones. Esta habilidad implica analizar honestamente quién eres, cómo respondes en diferentes situaciones y qué factores influyen en tu comportamiento. El autoconocimiento facilita la toma de mejores decisiones, el establecimiento de metas alineadas a tus intereses y la mejora de las relaciones con otras personas. De este modo, contribuye al desarrollo personal y profesional en el entorno laboral.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La metodología utilizada en esta investigación fue de enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo y transversal, relacionado con las competencias laborales de las empresas o dependencias de gobierno del ámbito portuario de la región. La población analizada estuvo conformada por empresas y dependencias de gobierno con actividad portuaria, misma que emplea al mayor porcentaje de la población de la región con empleos directos e indirectos. Para seleccionar la muestra, se aplicó un método probabilístico, lo que garantizó que la elección de participantes fuera aleatoria y que los resultados tuvieran representatividad.

Para reunir la información requerida se utilizó un cuestionario estructurado diseñado para medir la capacitación recibida, la integración de personal y las competencias laborales por parte de los empleados. El proceso incluyó la aplicación por medio de un formulario digital, asegurando tanto la confidencialidad de las respuestas como la obtención del consentimiento informado. Finalmente, los datos recolectados fueron analizados estadísticamente con el programa SPSS, lo que permitió identificar tendencias y posibles áreas de mejora en el desarrollo de competencias laborales dentro de las organizaciones.

3.2. Cálculo de la muestra

Se realizó el cálculo del tamaño de la muestra representativa para población finita de acuerdo con los siguientes datos:

$$\text{Formula: } n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot D + p \cdot q}$$

Donde:

n = muestra del estudio que aún no se conoce.

$N = 250$ universo poblacional de empresas con actividad portuaria en la región.

$p = 0.5$ proporción probabilística al 50%.

$q = 1 - 0.5 = 0.5$ complemento del 50% de p .

$B = 0.05$ margen de error permitido para el estudio.

$D = B^2/4 = 0.000625$ constantes que involucran error.

Se realiza el cálculo sustituyendo los valores en la formula, como sigue:

$$n = \frac{250 * 0.5 * 0.5}{(250 - 1) * 0.000625 + 0.5 * 0.5} = \frac{62.50}{0.4056} = 154$$

Se requiere aplicar 154 encuestas

Se llevó a cabo la validación de la encuesta en el software SPSS, a continuación, se presenta el resultado obtenido:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.852	.878	20

3.3. Metodología de la investigación

Los textos seleccionados proporcionaron una definición precisa de las competencias laborales, la definición y clasificación de estas competencias, así como cómo se aplicaron en la gestión empresarial y de recursos humanos (Mertens, 1996 y el informe SCANS, 1991). Se basa en la competencia laboral entendida como una capacidad demostrable para realizar una actividad con éxito, pero difiere en los enfoques de la discusión que consideran tanto el desempeño de tareas como las características personales integradas.

Luego se ofrece una tipología de competencias básicas en el lugar y transversales dentro del lugar de trabajo, desglosándolas en: habilidades básicas (lectura, escritura, matemáticas y comunicación); habilidades analíticas (pensamiento creativo y resolución de problemas); características personales (responsabilidad, sociabilidad); gestión de recursos (tiempo, dinero, materiales), contactos interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo); gestión de la información; conocimiento de sistemas; y tecnología. Las competencias y su información se resumen en una tabla.

La investigación muestra el vínculo directo entre la competencia laboral y la competitividad con la productividad. Tal conocimiento es esencial para obtener una ventaja competitiva, así como un factor crucial en la estrategia organizacional y nacional, como lo ejemplifica el sistema SIMAPRO de América Latina.

Se explican las fases del enfoque de competencias: identificación (análisis funcional, DACUM), estandarización (nuevas normas o estándares), formación basada en competencias (diseño curricular flexible orientado a normas) y certificación (evaluación y reconocimiento formal de competencias). También se destacan los beneficios para los empleados (mayor reconocimiento, movilidad laboral, empleabilidad, aprendizaje continuo) entre las empresas (mejor selección, formación enfocada, alineación de la compensación y mejora de la productividad).

Los conceptos clave incluyen unidades de competencia, calificaciones laborales y elementos de competencia. Se proporciona un modelo de operación y criterios de desempeño para estos conceptos junto con evidencia que los respalda. Además, se explican las normas de competencia laboral (NCL) que se dan como estándares para la evaluación y formación. Estos niveles de competencia permiten visualizar cómo uno se desarrolla y se vuelve transferible en el mercado laboral.

El documento también enfatiza que los estándares de competencia laboral y los estándares de calidad (ISO 9000) se refuerzan mutuamente. La formación, certificación y gestión del conocimiento organizacional implican la contribución conjunta de estos estándares.

Luego se introduce el proceso de evaluación de la competencia laboral con comparaciones entre los modelos tradicionales de evaluación y el modelo basado en competencias que se centra en recopilar evidencia del desempeño en situaciones reales y reconocer el aprendizaje previo.

Se realiza una exploración de la gestión de recursos humanos basada en competencias: cómo sus prácticas afectan la selección, formación, evaluación, compensación de empleados, etc., y por qué es importante definir habilidades clave que estén alineadas con los objetivos organizacionales: especialmente la adaptabilidad y el aumento del rendimiento.

La investigación descriptiva es un método de estudio en el cual los investigadores analizan, describen y detallan el fenómeno, grupo o situación sin cambiar o interferir en su desarrollo. Esta estrategia facilita la recopilación precisa de información sobre cuál es el tema en cuestión y cómo aparece en ese momento particular utilizando un enfoque basado en tendencias: patrones, tendencias, relaciones sin determinar causas o efectos, al examinar el comportamiento. La investigación descriptiva es la recopilación de datos a través de métodos como encuestas, entrevistas u observación que permiten a las personas tener una imagen

clara y objetiva de su realidad observada (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

3.3.1. Investigación descriptiva

El estudio en empresas y entidades gubernamentales asociadas con el sector portuario en la región de Lázaro Cárdenas, Michoacán, indica que los empleados valoran la capacitación en el lugar de trabajo. Se encontró unanimidad en el reconocimiento de la importancia de los programas de capacitación y actualización a través de encuestas administradas a una muestra representativa de empleados; tal consenso ilustra una cultura organizacional comprometida con el desarrollo profesional y el avance institucional.

De manera similar, se descubrió que la mayoría de los encuestados ve la existencia de un programa de capacitación anual, mientras que algunos empleados identificaron oportunidades relacionadas con la frecuencia, el diseño y la difusión de la capacitación. Según estos hallazgos, la capacitación representa un componente significativo de mejora de habilidades y mejora continua; sin embargo, existen barreras para aumentar la participación y utilización, lo que enfatiza la necesidad de implementar estrategias de capacitación orientadas a optimizar los procesos de capacitación en el contexto portuario regional.

3.4. Diseño de la investigación

Los datos recopilados en la investigación fueron de investigación cuantitativa, ya que se emplearon datos numéricos y procedimientos estadísticos para buscar patrones y responder a las preguntas de investigación. Su objetivo principal era medir variables, detectar patrones y analizar relaciones de causa y efecto con instrumentos estructurados como la encuesta aplicada. Los resultados permitieron

obtener conclusiones generales sobre la población a partir de una muestra representativa, proporcionando objetividad y precisión en el análisis.

Así mismo, se realizó investigación documental, para los apartados de antecedentes y marco teórico, misma que consistió en reunir, examinar y analizar información proveniente de libros y artículos científicos publicados tanto en formato impreso como digital, con la finalidad de establecer una base teórica que permitió sustentar el problema de estudio a partir de información ya existente.

3.5. Instrumentos por trabajar

La encuesta diseñada con 27 reactivos fue concebida para recolectar datos relevantes sobre las variables identificadas en el estudio, permitiendo un análisis detallado y objetivo de la información. Su uso consiste en aplicar el instrumento a una muestra representativa de empleados y empresas del sector portuario, quienes responden a cada reactivo según su experiencia y percepción.

El funcionamiento de la encuesta se basa en la formulación de preguntas estructuradas, que pueden ser de opción múltiple, escala de valoración o abiertas, según lo requiera cada variable. Al recopilar las respuestas, se facilita la cuantificación y comparación de resultados, lo que permite identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad dentro de las empresas evaluadas. Posteriormente, los datos obtenidos se procesan utilizando métodos estadísticos para extraer conclusiones que aporten valor al análisis de competencias laborales y a la gestión de recursos humanos en la región portuaria de Lázaro Cárdenas.

3.6. Población

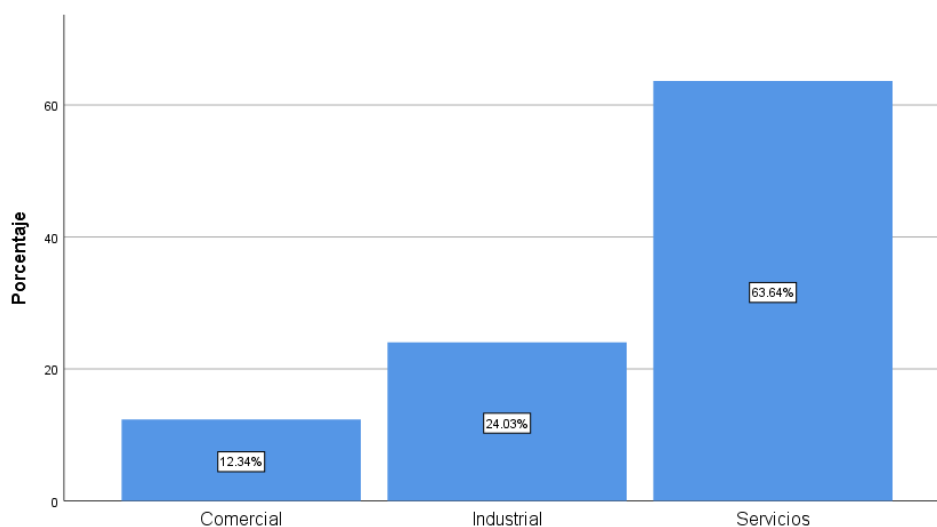
La población objeto de estudio se concentró en las empresas con actividad portuaria de la región de Lázaro Cárdenas Michoacán, como son: dependencias de gobierno , terminales portuarias, agencias navieras, servicios portuarios, agencias

aduanales y transportistas, las cuales conforman un total de 250 empresas de acuerdo con el catálogo portuario versión 2025, que fueron consideradas para el cálculo de la muestra poblacional. La población objeto de estudio se compone de: 13 terminales portuarias, 26 agencias navieras, 57 empresas de servicios diversos, 60 agencias aduanales y 94 empresas transportistas.

3.6.1. Muestra: subconjunto de la población

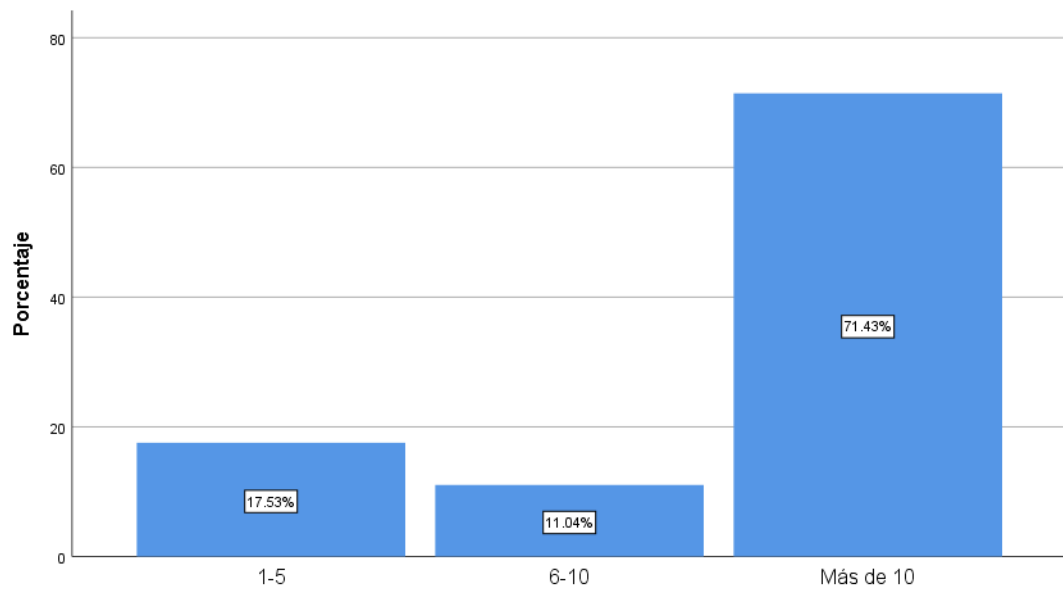
Como parte de la investigación realizada se elaboraron algunos reactivos en función de las características generales de las empresas y dependencias de gobierno seleccionadas en la investigación, los resultados se muestran a continuación:

Figura 3. Actividad principal de la empresa



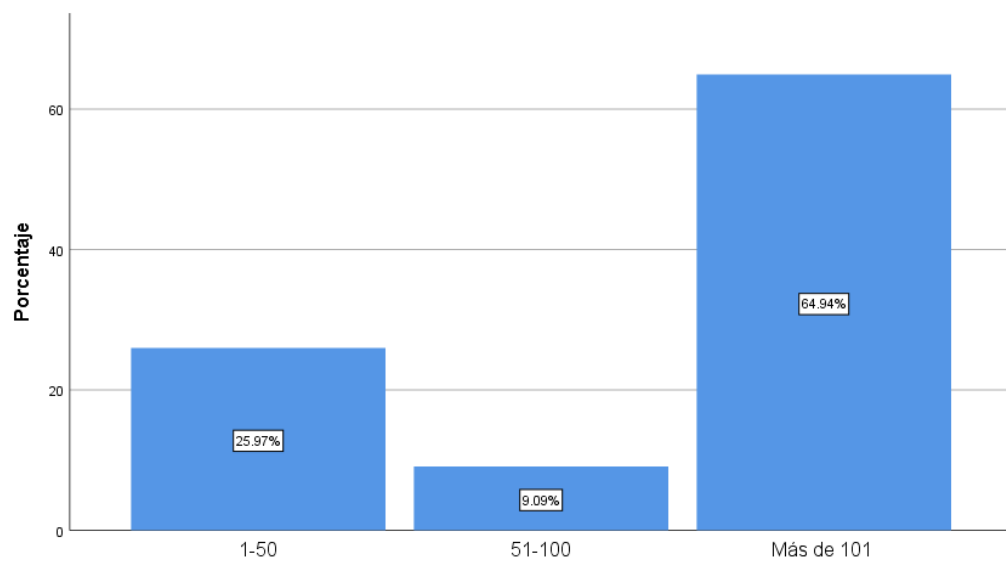
De acuerdo con la gráfica: actividad principal el 63.64% de las empresas encuestadas, señalan dedicarse a la actividad de servicios, 24% a la actividad industrial y un 12.34% a la actividad comercial.

Figura 4. Años de actividad en el mercado



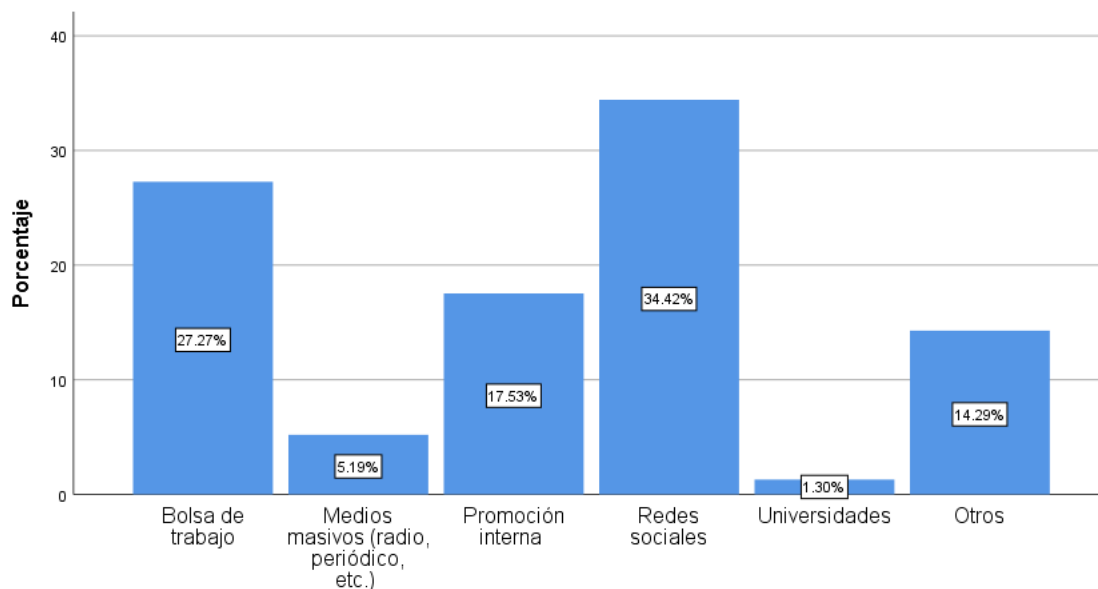
De acuerdo con la gráfica: años de actividad en el mercado, el 17.43% de las empresas encuestadas, señalan tener más de 10 años, 11% de 6 a 10 años y un 17.53% de 1 a 5 años.

Figura 5. Número de empleados



De acuerdo con la gráfica: número de empleados, el 64.94% de las empresas encuestadas, señalan tener más de 101 empleados, 9.09% de 51 a 100 empleados y un 25.97%

Figura 6. Medios utilizados para la contratación de personal



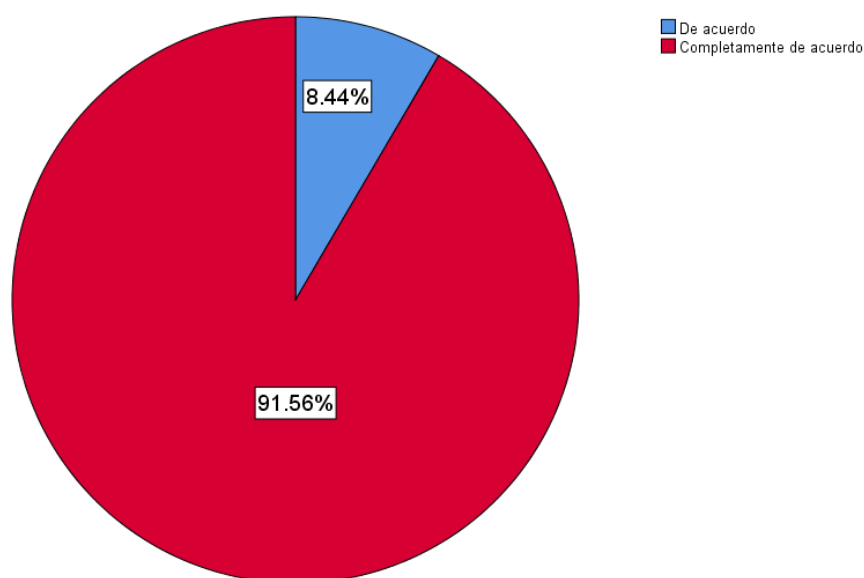
De acuerdo con la gráfica: medios utilizados para contratación de personal, el 24% lo realiza por medio de la bolsa de trabajo, el 5.19% por medio de medios masivos, el 17.53% por medio de promoción interna, el 34.42% por medio de redes sociales, el 1.30 por medio de universidades y un 14.29% por otros medios.

4. RESULTADOS

Los datos recabados mediante la investigación en empresas y dependencias de gobierno relacionadas con actividades portuarias de la región de Lázaro Cárdenas, Michoacán, muestran cómo los empleados valoran y consideran relevante la capacitación en su ambiente de trabajo. Los resultados de la encuesta aplicada a una muestra representativa evidencian que todos los colaboradores reconocen la importancia de los programas de formación y actualización, reflejando así una cultura organizacional enfocada en el desarrollo profesional y el crecimiento interno.

De la misma manera, se confirmó que la mayoría de los empleados percibe la presencia de un programa anual de capacitación, aunque algunos colaboradores identificaron áreas de oportunidad en cuanto a la regularidad, la estructura y la difusión de las actividades formativas. Estos resultados permiten inferir que la capacitación es considerada una herramienta clave para fortalecer competencias y propiciar la mejora continua; sin embargo, aún existen retos para incrementar la inclusión y facilitar el acceso a dichos programas. Los resultados encontrados se presentan a continuación:

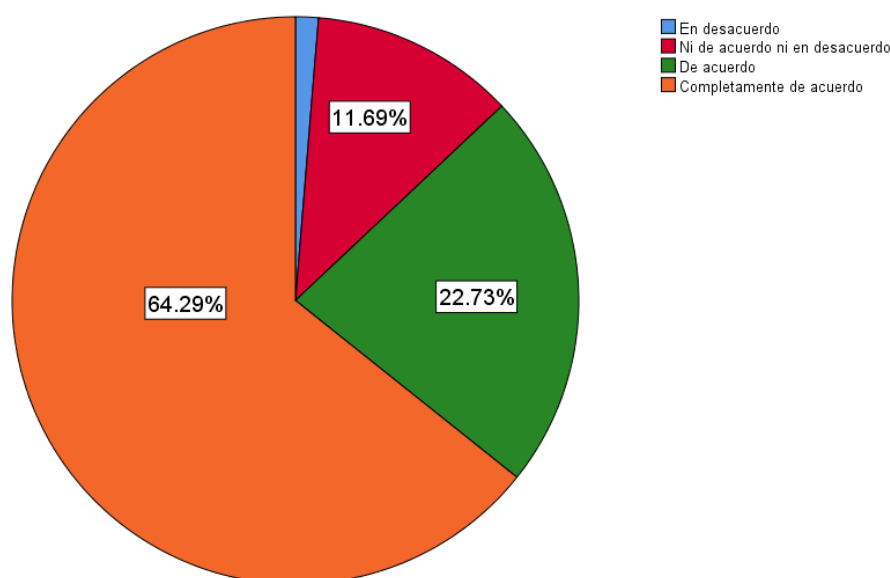
Figura 7. Importancia de la capacitación en la empresa



La gran mayoría de los empleados cree que la capacitación es un pilar fundamental de la empresa. Basado en la encuesta realizada a 154 personas, 141 participantes, que representan el 91.56%, expresaron total acuerdo en que la capacitación es importante en el entorno laboral.

En contraste, 13 encuestados (8.44%) están en desacuerdo con la importancia de la capacitación. Aunque este grupo demuestra algo menos de convicción, siguen siendo positivos sobre la relevancia de los programas de capacitación. Cabe señalar que no hubo respuestas que expresaran desacuerdo o indiferencia, lo que significa que el 100% de los encuestados reconoce la importancia de la capacitación dentro de la organización.

Figura 8. Conocimiento sobre el programa de capacitación anual



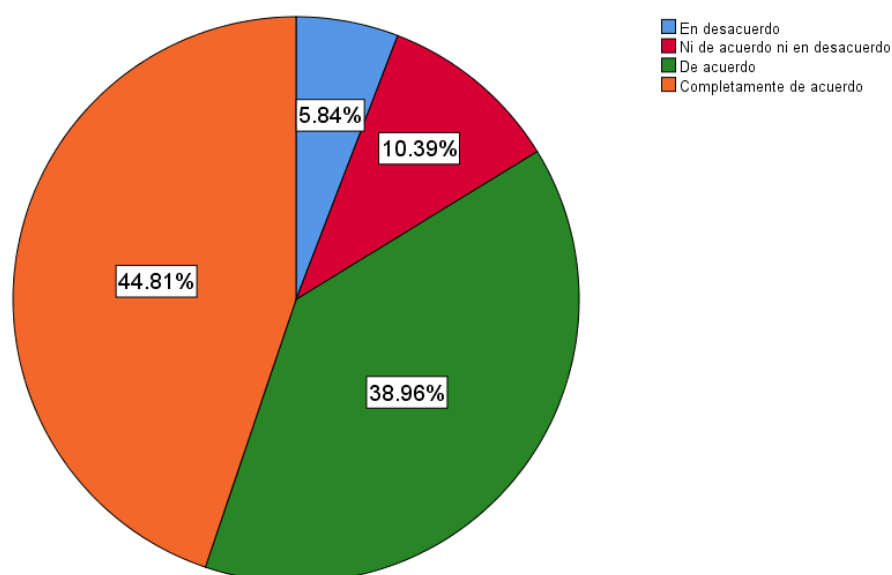
De los resultados de la encuesta, el 64.29% de los colaboradores están claramente de acuerdo en que la empresa tiene un programa de capacitación anual y que dicha estructura está bien establecida. Este hallazgo refuerza que muchos en la fuerza laboral conocen la presencia y continuidad de estos programas de capacitación, lo que es evidencia de una inversión organizacional en mantener actualizada la información y habilidades de los empleados.

Así mismo, el 22.73% de los participantes están de acuerdo con la existencia de dicho programa. Aunque las personas en este grupo también perciben la existencia de capacitación, pueden sentir que no participan en todas las actividades o pensar que la capacitación no se realiza con la frecuencia o estructura deseada.

Por su parte, el 11.69% que son neutrales, esto también puede llevar a que no tengan contacto directo con los programas de capacitación anual o que carezcan de conocimiento sobre ellos.

Por último, el 1.30% de los participantes no estuvo de acuerdo, lo que puede deberse a que no han notado evidencia de planificación anual o porque su área no ha sido incluida en las actividades de capacitación implementadas por la empresa..

Figura 9. Conocimiento sobre la suficiencia de la capacitación recibida



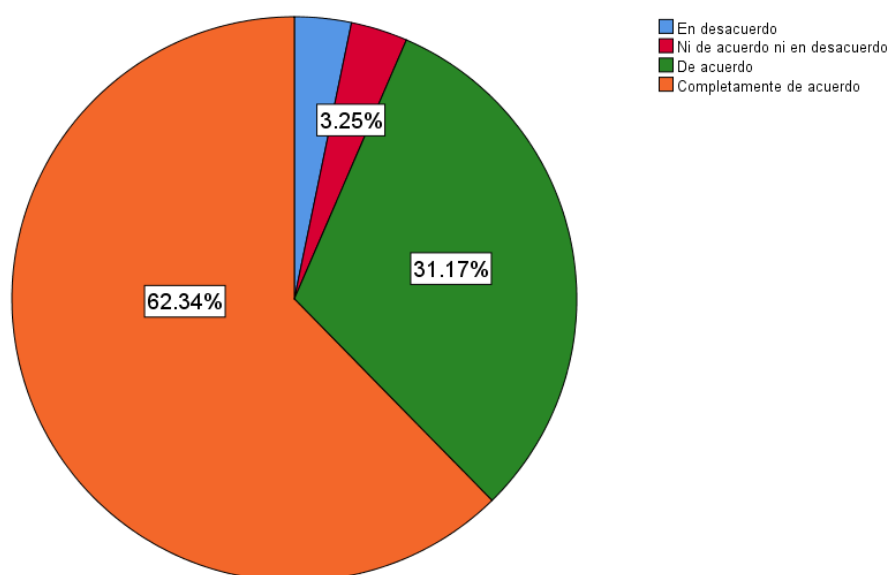
Los resultados de la encuesta indicaron que el 44.81% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que la capacitación proporcionada es suficiente. El 38.96% incluso dice que está de acuerdo. Esta alta proporción muestra que, en general, los programas de capacitación impartidos por la empresa han recibido una atención positiva por parte de los empleados y parece que la mayoría cree que sus

conocimientos y habilidades son suficientes para realizar su trabajo de manera efectiva.

Por su parte, el 10.39% de los trabajadores se muestra neutral sobre la suficiencia de la capacitación. Además, la percepción de esta actitud puede sugerir que algunos empleados no tienen una opinión clara o no han participado en las actividades proporcionadas por la organización en su capacitación.

Finalmente, el 5.84% de los encuestados no estuvo de acuerdo con la adecuación de la capacitación proporcionada. Los datos muestran que hay un pequeño segmento dentro del personal que siente que la capacitación no es suficiente o no se ofrece con la frecuencia o el nivel que parecería necesitar..

Figura 10. Impacto de la capacitación en el desempeño laboral



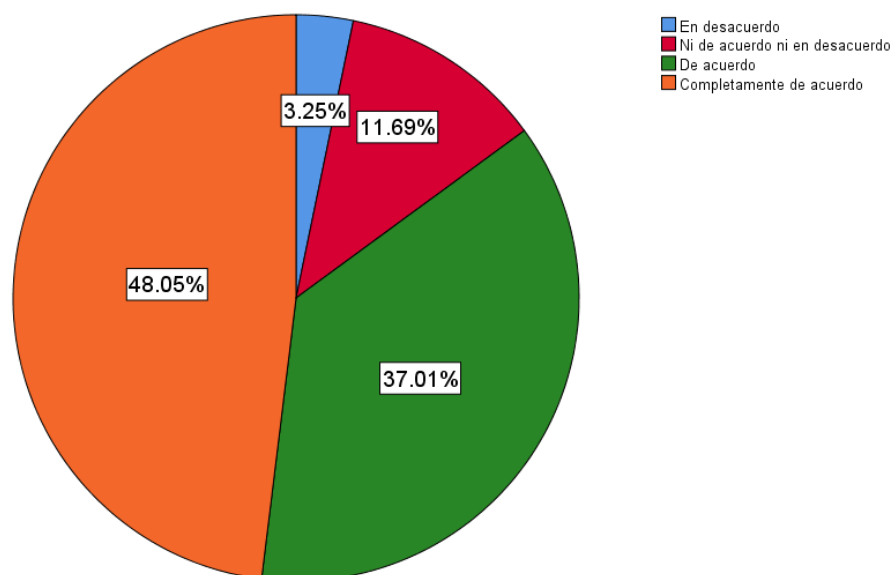
El impacto en el desempeño laboral atribuido a la capacitación entre los empleados encuestados es predominantemente positivo. Un gran 62.34% de los empleados cree plenamente que la capacitación conduce a un mejor desempeño laboral. Un 31.17% también está de acuerdo con esta afirmación, lo que evidencia que los programas de capacitación en las empresas han demostrado ser útiles y aplicables.

Estos hallazgos son indicativos de la creencia de la mayoría del personal de que los programas de capacitación proporcionados por la organización están facilitando habilidades técnicas y profesionales relacionadas con sus funciones laborales. La capacitación se considera un mecanismo efectivo para aumentar la productividad y el desempeño laboral.

Por su parte, un 3.25% de los encuestados permanece neutral respecto al impacto de la capacitación en su desempeño. Esto podría deberse al hecho de que algunos empleados no notan un impacto positivo directo en su trabajo después de la capacitación o no participaron en la misma.

Por último, pero no menos importante, una respuesta negativa del 3.25% señala que una minoría no ve que la mejora en su trabajo sea significativa debido a la capacitación recibida. La opinión puede tener una pequeña referencia en el contenido que se enseña, la frecuencia de las sesiones o el método de entrega.

Figura 11. Crecimiento personal a través de la capacitación



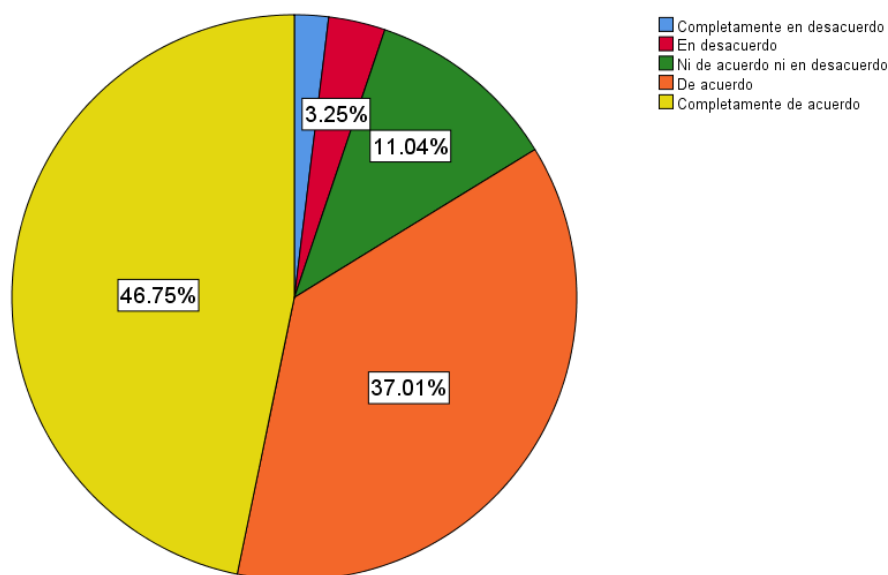
Según la encuesta, una parte significativa del personal cree que la empresa promueve el desarrollo personal proporcionado por la capacitación. El 48.05% de los encuestados dijo que está completamente de acuerdo y el 37.01% que la

organización tiene capacitación que fomenta el crecimiento personal de los empleados. Esta tendencia indica que la capacitación está diseñada no solo para mejorar las habilidades laborales, sino también para fomentar el desarrollo de competencias personales, incluyendo liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Por su parte, el 11.69% de los encuestados dijo que son neutrales, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que algunos empleados no perciben un efecto personal distintivo de la capacitación, o no han participado en iniciativas orientadas al desarrollo personal en su empresa.

Finalmente, el 3.25% de los colaboradores sintió que la capacitación no contribuye a mejorar o incluso avanzar en su desarrollo personal. Es decir, algún grupo minoritario puede sentir que los programas de capacitación están orientados únicamente a aspectos técnicos o no han recibido ninguna capacitación que aborde el desarrollo individual..

Figura 12. Conocimiento de disposiciones legales sobre capacitación



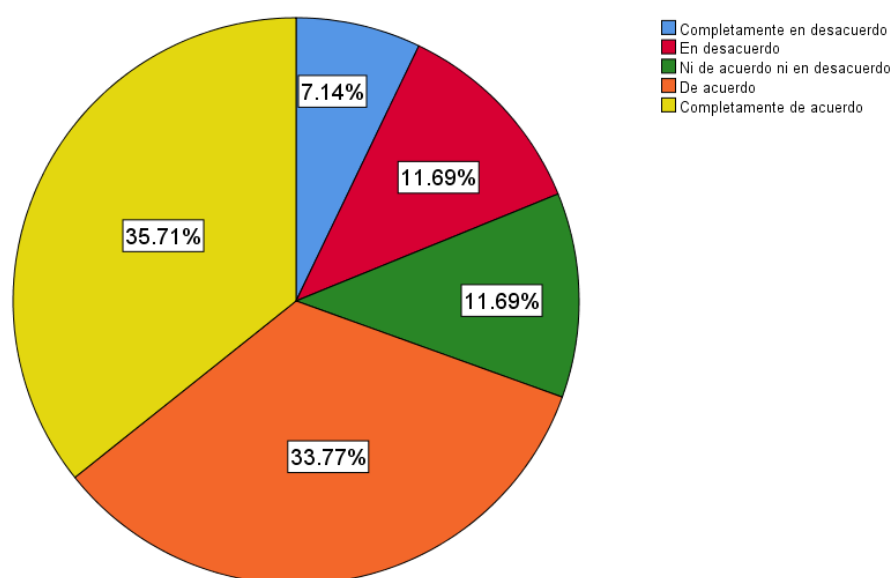
La mayoría del personal 46.75% completamente de acuerdo y 37.01% de acuerdo, afirma conocer las disposiciones legales relacionadas con la capacitación. Este resultado muestra que la mayoría de los empleados están familiarizados con

las obligaciones y derechos establecidos por la ley en cuanto a la capacitación laboral. Tal comprensión es buena para la empresa, indicando que ha informado o sensibilizado a los trabajadores sobre la necesidad de seguir cualquier norma legal relacionada con la capacitación, tal como lo identifica la Ley Federal del Trabajo en México.

Por su parte, el 11.04% de los encuestados son neutrales, lo que significa que ni están de acuerdo ni en desacuerdo. Habrá quienes no estén al tanto de las regulaciones, y podría involucrar a empleados que solo han oído hablar de las regulaciones pero no las entienden completamente.

Por último, el 3.25% que no está a favor sugiere que una minoría entre los miembros del personal no está al tanto de las disposiciones legales, o no ha recibido orientación formal al respecto. Finalmente, el 1.95% está completamente en desacuerdo, por lo que quizás los empleados no han recibido o no están al tanto de las disposiciones legales sobre capacitación..

Figura 13. Origen de la capacitación del personal



Los hallazgos indican que la mayoría de los empleados creen que la capacitación que se implementa en su organización proviene principalmente de

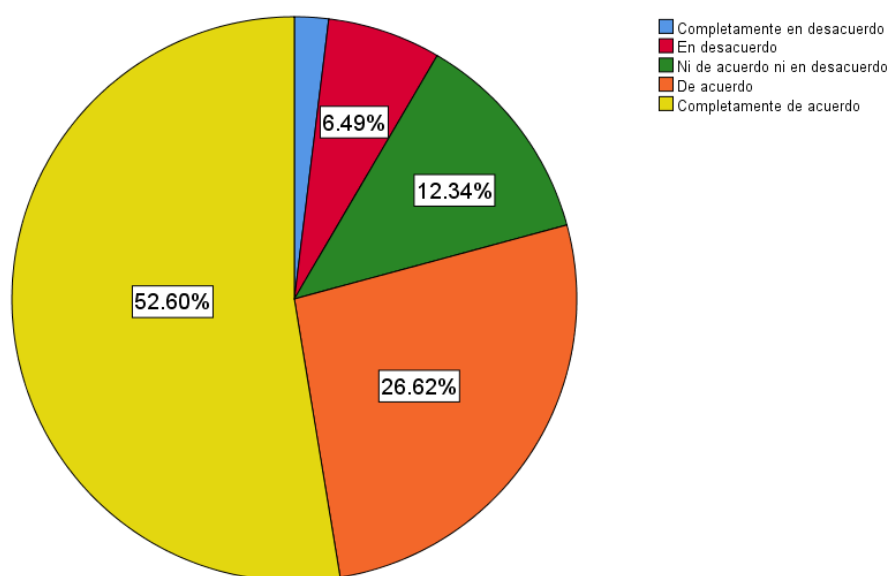
fuentes externas. Sí, el 35.71% de todos los encuestados está completamente de acuerdo, y el 33.77% de todos los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, mostrando que la mayoría acepta que la capacitación es impartida por organizaciones, consultores o expertos externos a la empresa. Esto es evidencia de que la organización busca el desarrollo profesional (de fuentes externas) y espera adquirir nuevos conocimientos y diferentes tipos de experiencias que apoyen el aprendizaje más allá del aprendizaje interno en lugar de su propio contexto.

Por su parte, el 11.69% de los trabajadores muestra una postura neutral, lo que significa que ni están de acuerdo ni en desacuerdo. Esto puede deberse a que no están seguros de dónde proviene la capacitación o no tienen claro si la reciben directamente de la empresa o a través de agentes externos.

Por último, el contrario, el 11.69% de los encuestados no está de acuerdo y el 7.14% dice que está completamente en desacuerdo porque la capacitación no es externa. La capacitación que reciben esta parte es capacitación interna, ya sea de la propia organización o por algunos programas desarrollados dentro de la empresa.

Hay un consenso general de que el personal ve la capacitación como externa, con buenas consecuencias porque facilita nuevas formas, herramientas y enfoques para los empleados y está a favor de un proceso de aprendizaje bien equilibrado y adecuado.

Figura 14. Conocimiento del programa de reclutamiento y selección de personal



La percepción de los empleados sobre el programa de reclutamiento y selección es generalmente positiva. El 52.60% del total está de acuerdo y el 26.62% está de acuerdo en que la organización sí tiene un programa formal de reclutamiento y selección. Este porcentaje relativamente alto indica que la mayoría de los empleados son conscientes de la presencia de procesos establecidos y su implementación para la incorporación de nuevo personal basado en sus calificaciones, experiencia e imagen profesional.

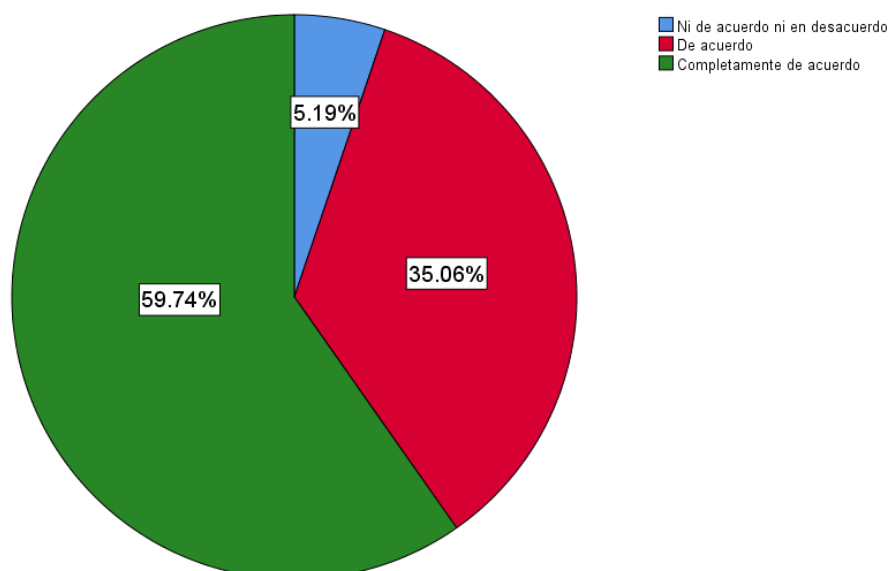
Por su parte, el 12.34% de los encuestados se muestra neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia del programa de reclutamiento y selección. Para algunos empleados, la razón de esto podría ser que no se involucran en el proceso de contratación o no entienden exactamente cómo funcionan estos procesos internamente.

Por el contrario, el 6.49% dice estar en desacuerdo y piensa que no existía un programa de reclutamiento y selección. Esta percepción puede deberse a la falta de comunicación interna o a que alguna parte del personal no ve los procesos.

Por último, el 1.95% que está completamente en desacuerdo señala el hecho de que, a veces, cuando se realizan contrataciones, no hay un proceso formalizado o estandarizado.

En general, los hallazgos indican que la gran mayoría de los empleados ve una gestión suficiente involucrada en el método de reclutamiento y selección, influyendo así positivamente en los recursos humanos de la organización. Al menos se debería compartir más información sobre el proceso de selección y los estándares para que todo el personal sepa desde qué ángulo ocurre el proceso de selección y los criterios de acceso para obtener nuevos colaboradores.

Figura 15. Conocimiento de las contrataciones al perfil del puesto

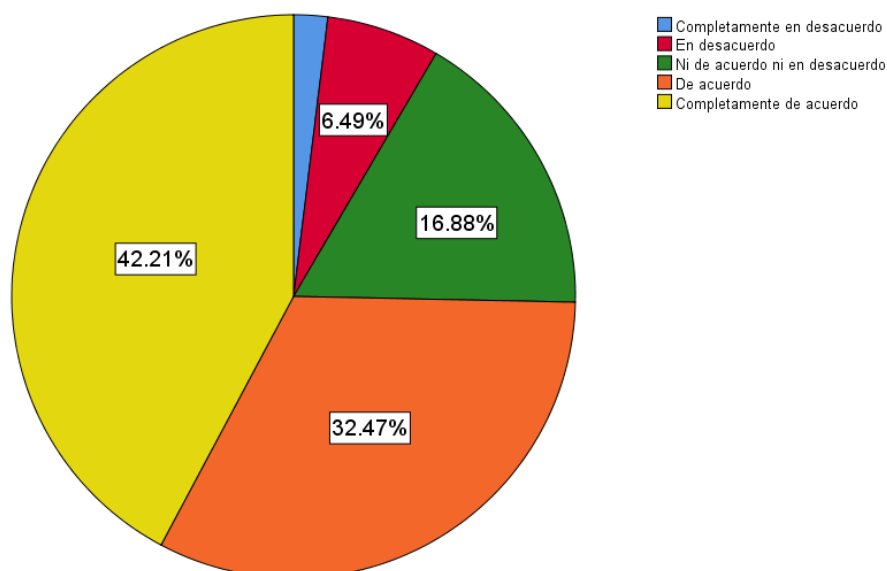


Los resultados muestran una percepción generalmente positiva de los hallazgos sobre cuán bien se contratan los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto. La gran mayoría de los participantes de la encuesta (59.74%) está completamente de acuerdo en que la empresa contrata según su perfil, así como el 35.06% de las personas que están de acuerdo con esta afirmación. También muestra que el proceso de selección, que da prioridad a las competencias, experiencia y requisitos de los individuos que son candidatos, se gestiona de manera efectiva y profesional.

En resumen, estos porcentajes indican que la organización se está enfocando en contratar empleados que se ajusten a su perfil y realicen su trabajo al máximo de su potencial. Esto ayuda a mejorar la calidad del trabajo, construir equipos y hacer que los proyectos y objetivos organizacionales sean más exitosos.

Por su parte, el 5.19% ni está de acuerdo ni en desacuerdo sobre la adecuación de los nombramientos con los perfiles predeterminados. Este grupo podría incluir a personas que no están familiarizadas con los procesos de contratación o que carecen de suficiente información para determinar si los perfiles establecidos por la empresa realmente se están cumpliendo..

Figura 16. Programa de Integración de Personal

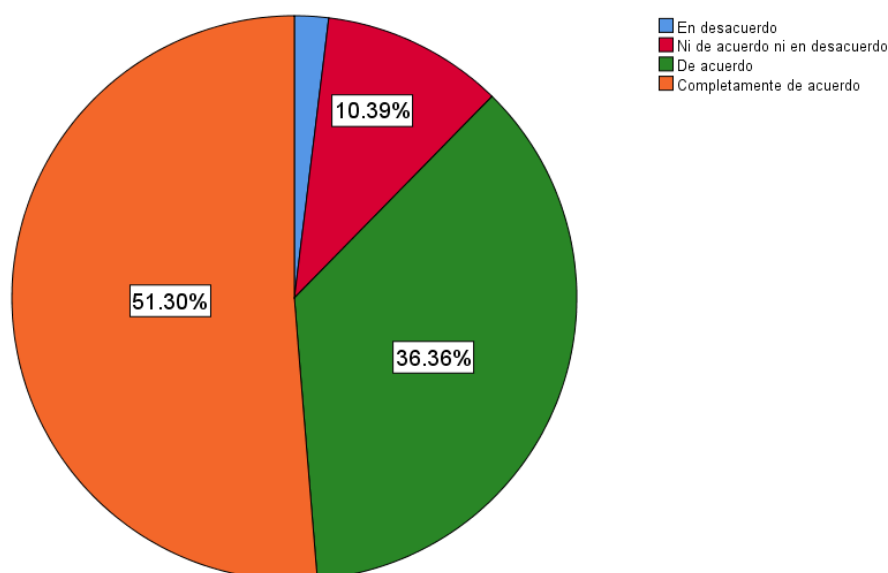


Los resultados sobre el programa de integración del personal en la empresa son mayormente positivos. El 42.21% de los encuestados está completamente de acuerdo en que la organización tiene un programa de integración. Además, el 32.47% de los empleados indica apoyo a estos puntos, corroborando así la sensación de que la organización realmente busca proporcionar un buen ambiente de trabajo e incluir a todos, dos elementos críticos en la búsqueda de la mejora del rendimiento y la retención del talento.

Por su parte, el 16.88% de los encuestados ni está de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia del programa de integración. Este grupo puede incluir a empleados que no han participado directamente en actividades de integración principales o que no hacen una declaración clara en absoluto sobre la presencia de un programa, aunque hayan pasado por procedimientos informales de bienvenida o socialización.

Por último, el 6.49% de los encuestados está en desacuerdo y el 1.95% está totalmente en desacuerdo, lo que significa que no hay programas de integración visibles disponibles para dichos empleados. Esta percepción podría deberse a una mala comunicación interna o a que las actividades de integración se llevan a cabo de manera inconsistente o de una manera menos estructurada, lo que dificulta que el personal las reconozca..

Figura 17. Conocimiento de las competencias laborales



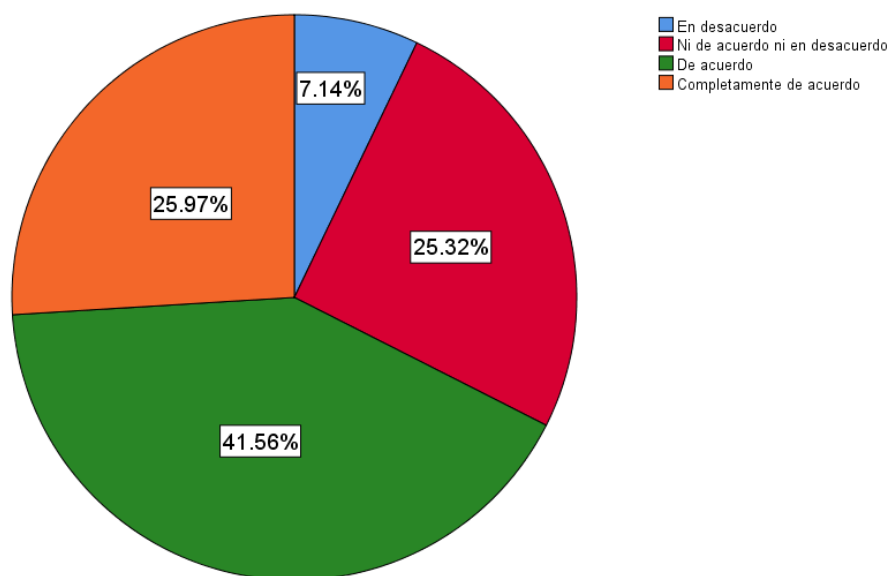
La evaluación del conocimiento de los empleados sobre las competencias laborales arroja resultados positivos. El 51.30% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que conocen las competencias laborales, lo que significa que más del 50% del personal comprende qué habilidades, conocimientos y comportamientos se requieren en su trabajo.

Además, el 36.36% está de acuerdo; el grado de profundidad de la comprensión puede no ser tan profundo o seguro en cada caso. Esta cifra se suma a la tendencia positiva e indica que la difusión de las competencias laborales dentro de la empresa está funcionando y en gran medida está llegando a la mayoría del personal.

Por su parte, el 10.39% se mostró neutral, tal vez porque no estaban completamente informados sobre las competencias definidas o porque no las aplican directamente en su rol. Tal neutralidad podría mostrar más margen para mejorar tanto la comunicación como el acceso a la información sobre el tema.

Por último, el 1.95% está en desacuerdo, lo que podría estar asociado con una mala comunicación o una difusión insuficiente de las competencias laborales en la empresa. Esta es una proporción bastante pequeña para empezar, pero señala un trabajo importante en curso en la comunicación interna para lograr que todos los empleados estén informados y puedan acceder a las competencias requeridas..

Figura 18. Conocimiento sobre el catálogo de competencias laborales en la empresa

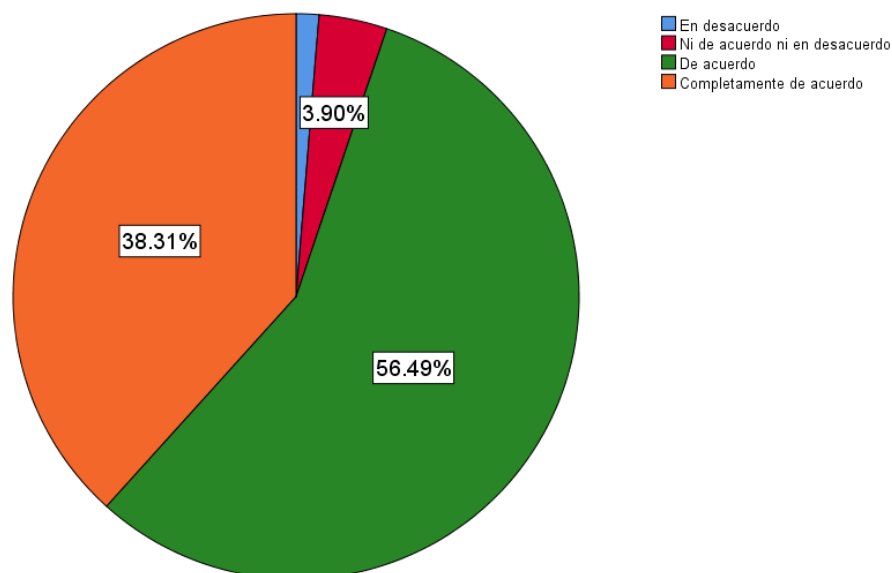


La comprensión de los empleados sobre la existencia, disponibilidad y accesibilidad del catálogo de habilidades de la empresa fue positiva. El 25.97% de los participantes confirma totalmente que la empresa tiene este catálogo, lo que significa que algunos empleados están lo suficientemente seguros como para decir que saben que existe donde trabajan, y también saben que es un recurso de la organización.

Así mismo, el 41.56% también está de acuerdo, mostrando que la mayoría de los encuestados siente que la empresa tiene un catálogo de habilidades, pero puede que no haya sido utilizado por todos en este momento (por ejemplo, no todos pueden haberlo consultado por su cuenta). Este porcentaje solo acentúa el hecho de que el documento es valorado por quienes tienen esta posición, pero no está siendo utilizado o consultado ampliamente.

Por su parte, el 25.32% de los encuestados son neutrales, lo que puede estar relacionado con una falta de conocimiento y el hecho de que el documento no ha sido entregado a todo el personal. Esta neutralidad sugiere oportunidades para mejorar la distribución y el acceso al catálogo de habilidades.

Por último, el 7.14% de los encuestados no está de acuerdo, lo que sugiere que algunos empleados no conocen el catálogo o piensan que no es accesible. Esta cifra es pequeña, pero destaca que necesitamos trabajar en la comunicación interna y la accesibilidad de este recurso para que todos los empleados puedan beneficiarse de él.

Figura 19. Conocimientos necesarios del personal

Los resultados de la evaluación del conocimiento de los empleados en la organización son positivos. El 38.31% de los encuestados está completamente de acuerdo en que los trabajadores tienen el conocimiento necesario para sus tareas, lo que indica una gran impresión de la preparación y habilidad de los miembros del personal.

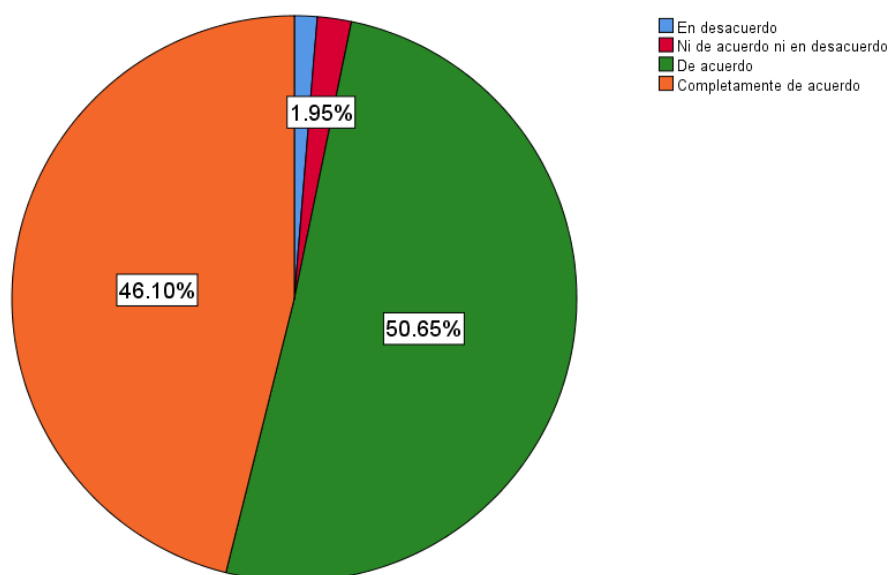
Además, el 56.49% confirma que los empleados tienen el conocimiento adecuado para lo que están haciendo. Esta mayoría es una confirmación de que el personal está bien calificado dentro de la organización.

Por su parte, el 3.90% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, lo que sugiere la ausencia de elementos necesarios para determinar el nivel de conocimiento del personal de todos los empleados o una visión neutral basada en experiencias limitadas en el contexto.

Por último, solo el 1.30% expresó desacuerdo, lo cual es solo una cantidad pequeña de descontento o escepticismo sobre las habilidades del personal. Este resultado muestra que la gran mayoría reconoce y confía en la formación y el

conocimiento de los empleados, siendo la opinión negativa marginal en la organización.

Figura 20. Conocimiento sobre las habilidades del personal



La mayoría de los resultados son positivos para la evaluación de las habilidades de los empleados de la organización. El 46.10% de los participantes indicó que está completamente de acuerdo en que los empleados tienen las habilidades necesarias para ejecutar sus tareas. Además, se puede concluir a través de la encuesta que casi la mitad reconoce el alto nivel de competencia práctica presente entre los colegas de la empresa, impactando positivamente en el rendimiento general de la compañía.

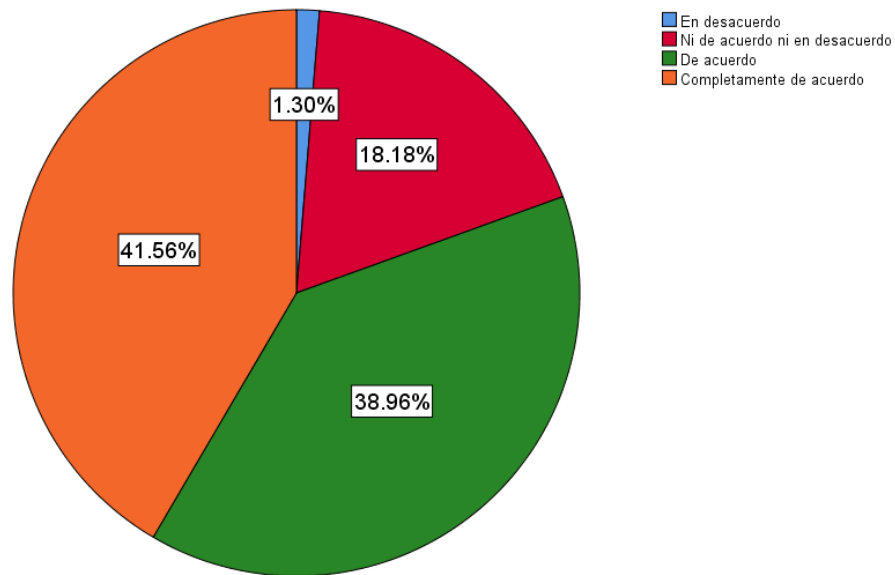
Así mismo, el 50.65% de los participantes dijo que está de acuerdo, corroborando así la comprensión general de que la mayoría siente que hay suficientes habilidades presentes en la organización. Combinados, esos números muestran que el personal se siente confiado en que puede encargarse de sus tareas laborales de manera efectiva.

Por su parte, solo un 1.95% de estos encuestados se mostró neutral, lo que sugiere una falta de información suficiente para llegar a una conclusión segura sobre

este asunto. Esta postura neutral parece reflejar que, a pesar del sentimiento positivo, hay un pequeño sector que no tiene los recursos para evaluar las capacidades del equipo.

Por último, un 1.20% no estuvo de acuerdo, mostrando que un porcentaje muy pequeño de los encuestados consideró que algunas áreas podrían mejorarse en cuanto a las habilidades laborales. Este pequeño porcentaje significa que las deficiencias son mínimas y la mayoría del personal considera que hay un nivel de competencia suficiente dentro de la organización..

Figura 21. Conocimiento sobre las actitudes del personal



Los resultados sobre el conocimiento de las actitudes del personal de la organización muestran una tendencia positiva. Un total de 41.56% de los participantes afirmaron estar completamente de acuerdo en que tienen las actitudes requeridas, lo que demuestra un ambiente de trabajo favorable y un alto nivel de involucramiento en la empresa.

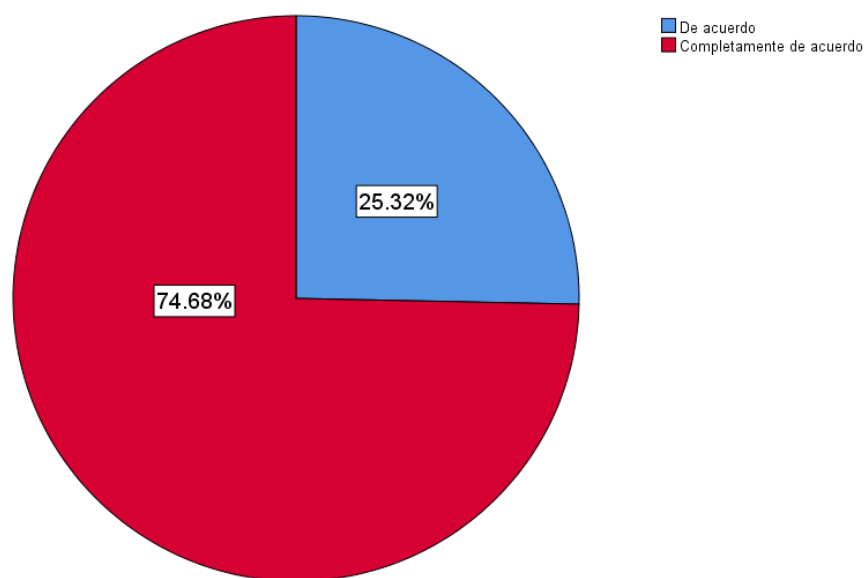
Asi mismo, el 38.96% está de acuerdo, lo que indica una percepción positiva entre la mayoría del personal de que las actitudes requeridas se evidencian en la

mayoría de los colegas. Esto ayuda a consolidar una imagen positiva del clima organizacional.

Por su parte, el 18.18% de los encuestados fueron neutrales en sus percepciones, lo que significa que ni estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo. Esto probablemente se debe a que no todos son testigos del comportamiento de sus compañeros de trabajo o se dan cuenta de que las actitudes varían según la situación.

Por último, el 1.30% de los encuestados expresó un desacuerdo total, lo que podría ser potencialmente el resultado de experiencias negativas aisladas o diferencias en la percepción individual respecto al ambiente laboral. Un porcentaje tan pequeño es importante, ya que muestra que ha habido casos individuales que podrían abordarse para fortalecer el clima organizacional.

Figura 22. Consideración sobre la mejora del desempeño laboral



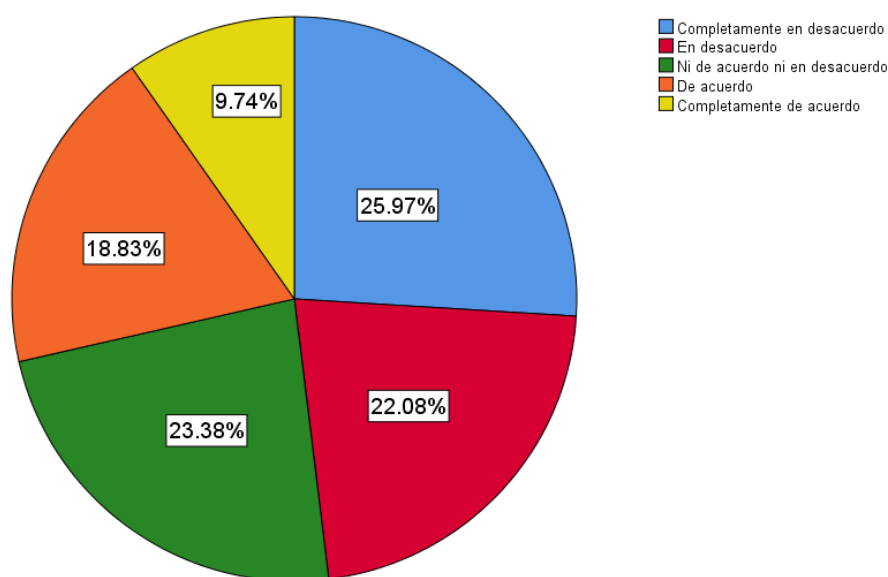
Los resultados muestran que un 74.68% de empleados que están completamente de acuerdo en que pueden mejorar su desempeño, según los resultados de la encuesta. Esto demuestra una actitud de autocrítica y una disposición generalizada para mejorar. La disposición para identificar áreas de

oportunidad y trabajar en ellas es un rasgo definitorio de una cultura organizacional que valora el crecimiento y el aprendizaje como un camino profesional.

Así mismo, el 25.32% de los encuestados expresó su acuerdo con la posibilidad de mejorar su desempeño. Este grupo reafirma la idea de que, a nivel de la empresa, existe una certeza sobre la importancia de seguir aprendiendo y creciendo dentro de nuestra propia organización.

Por último, el 100% de los encuestados está de acuerdo en que el desempeño puede mejorarse, lo que refleja una cultura organizacional de aprendizaje continuo y desarrollo personal entre los miembros del personal. La unanimidad implica que se fomenta activamente un ambiente de mejora continua como clave para la filosofía de trabajo..

Figura 23. Conocimiento sobre la recepción de quejas en el servicio al cliente



Sobre la conciencia para recibir quejas relacionadas con el servicio al cliente, los resultados indican una diversidad de opiniones entre los grupos de empleados. El 9.74% expresó estar completamente de acuerdo con recibir quejas, indicando que una minoría reconoce la existencia de problemas directos en el servicio proporcionado a los clientes.

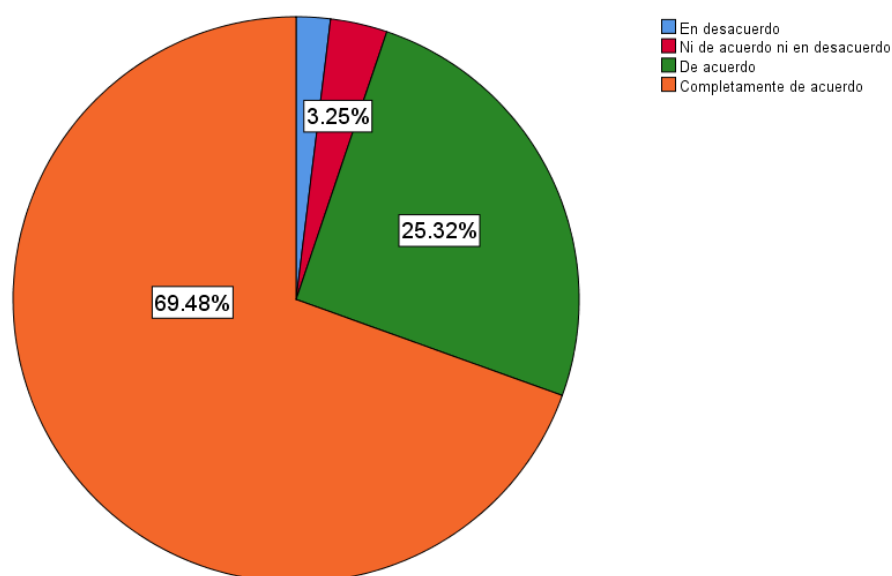
Así mismo, el 18.83% dijo que las cosas en el campo del servicio al cliente, con respecto a su entrega, pueden mejorar. El hecho de que haya conciencia de un cierto aspecto del servicio que debe mejorarse, lo cual puede no ser una mayoría, pero debe ser considerado.

Por su parte, el 23.38% de los participantes de la encuesta adoptó una postura neutral, ni estando de acuerdo ni en desacuerdo con la idea de que puedan surgir quejas. Esta posición bien puede expresar que estos trabajadores no tienen experiencia directa con los clientes o incluso no saben con qué frecuencia ocurren las quejas, lo que dificulta su juicio sobre el problema.

Un 22.08% adicional estuvo en desacuerdo, sugiriendo que no ven grandes quejas, y mucho menos problemas que ocurran dentro de la organización. Este grupo cree que el servicio al cliente es adecuado y no reconoce problemas importantes en este campo.

Por último, el 25.97% estuvo completamente en desacuerdo con la idea de recibir quejas, indicando que una alta proporción de empleados cree que el servicio al cliente se proporciona adecuadamente y que generalmente no se plantean quejas en absoluto. Tal resultado consolida aún más una imagen positiva de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Figura 24. Consideración sobre la capacitación como inversión en el desarrollo del personal



La mayoría de los empleados ven la capacitación como una inversión estratégica en el desarrollo del personal. Por ejemplo, el 69.48% de los encuestados está completamente de acuerdo con esta afirmación, lo que indica un enfoque en mejorar las capacidades y competencias del equipo a través de la capacitación continua.

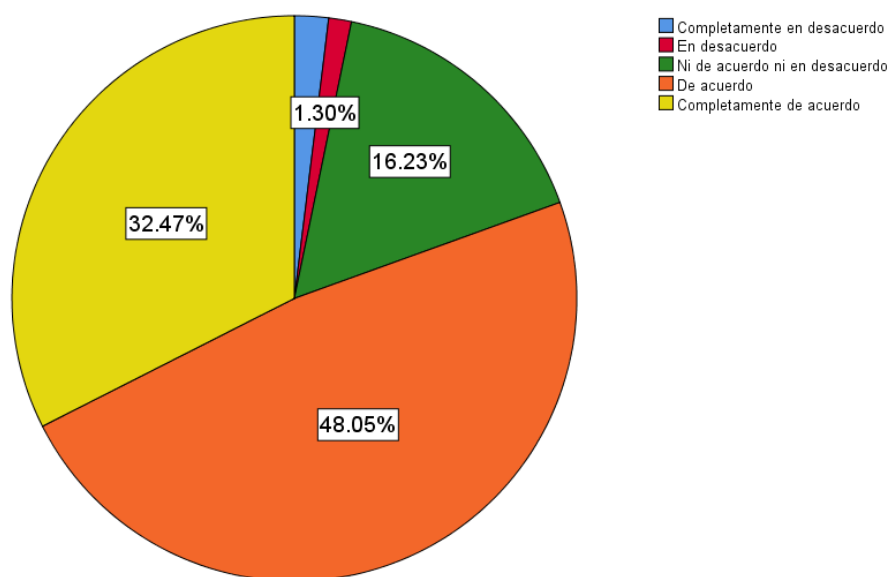
Así mismo, el 25.32% estuvo de acuerdo, validando aún más la buena voluntad en torno a los beneficios tangibles que la capacitación ofrece a la organización. Este alto porcentaje muestra que invertir en capacitación y en los empleados es muy importante para el crecimiento de la empresa y para mantenerlos felices en su trabajo.

Por su parte, el 3.25% de los encuestados mantuvo una posición neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Posiblemente al no tener experiencia directa en programas de capacitación, esta actitud limita su visión y comprensión de los beneficios de los programas.

Por último, hubo un ligero desacuerdo del 1.10%, lo que denota que hay una pequeña proporción de empleados que no valoran la inversión en capacitación

profesional. Esto marca un nicho en una tendencia general de adoptar la capacitación como una fuerza central para el crecimiento y la efectividad organizacional.

Figura 25. Disposición hacia la participación en nuevos programas de capacitación



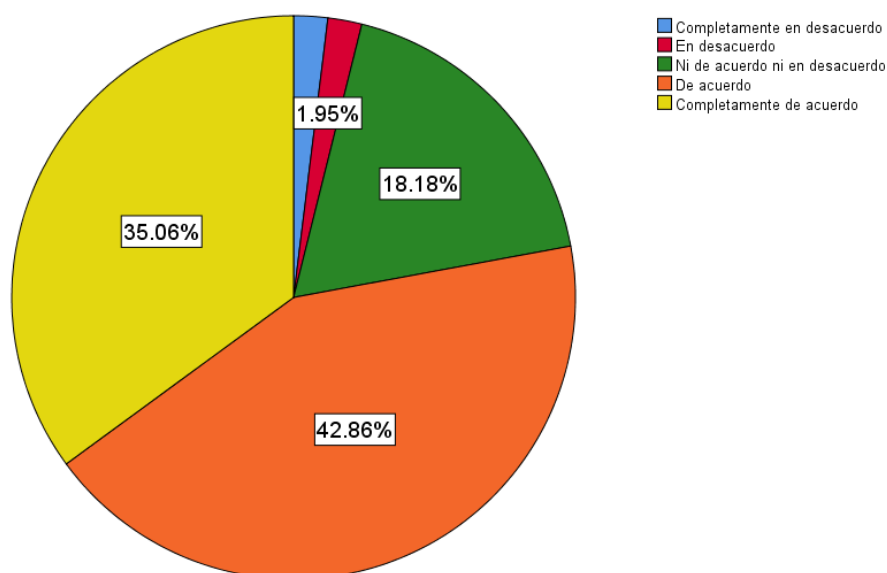
El número de empleados interesados en participar en nuevos programas de capacitación es realmente bastante alto. De hecho, según las estadísticas obtenidas, el 32.47% respondió con su total acuerdo en que deberían participar en estas iniciativas, lo que significa una actitud positiva y una fuerte expectativa de crecimiento profesional de los miembros del equipo.

Así mismo, el 48.05% estuvo de acuerdo, lo que corrobora la tendencia favorable a implementar el programa de capacitación. Esto sugiere una gran disposición a implementar el principio de capacitación continua en la medida en que se vuelve necesario desarrollar y actualizar habilidades.

Por su parte, el 16.23% de los empleados adoptó una posición neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. Quizás se deba al hecho de que necesitan más claridad sobre los beneficios de los programas o el impacto que puedan tener en su trabajo y carrera.

Por último, solo una minoría resistió las nuevas técnicas de capacitación, el 2.30% estuvo en desacuerdo y el 1.30% completamente en desacuerdo. Este segmento es una minoría dentro de la organización, lo que sugiere que es menos probable que haya resistencia a la capacitación que en general.

Figura 26. Actitud hacia la contratación de servicios de consultoría y capacitación profesional



Analizando las respuestas obtenidas, se observa que la actitud hacia la contratación de servicios de consultoría y formación profesional en la organización es en general positiva. Alrededor del 35.06% estuvo completamente de acuerdo con la ayuda externa para el desarrollo organizacional. Este porcentaje indica una disposición significativa para utilizar recursos y conocimientos especializados que ayudan en el fortalecimiento interno de la empresa.

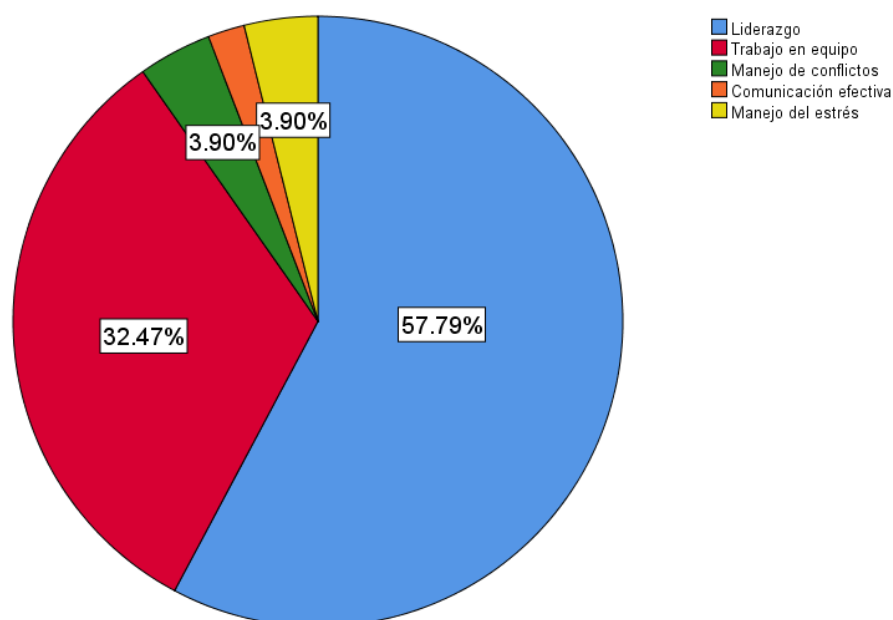
Así mismo, el 42.86% estuvo de acuerdo con la contratación de servicios de consultoría y formación, lo que apoya la tendencia positiva hacia la mejora continua. Esta mayoría ilustra una clara disposición a adoptar factores externos que ayudan a facilitar el crecimiento y la actualización de habilidades del equipo de trabajo.

Por su parte, el 18.18% de los encuestados tuvo una visión neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Esto es quizás, en cierta medida, debido a la falta de información suficiente sobre los beneficios o el impacto real de los servicios en la organización.

Por último, solo el 1.95% estuvo en desacuerdo y otro 1.95% estuvo completamente en desacuerdo con la contratación de consultores externos. Esta clase de encuestados es una minoría muy pequeña en la que no hay motivación para buscar ayuda externa para desarrollar la organización, lo que indica que la resistencia a ello es baja; en comparación con la aceptación general.

Adicionalmente, se consultó con respecto a los programas de competencias laborales con mayor prioridad para los empleados, con la intención de determinar los programas de capacitación correspondientes, se pidió a los responsables de las respuestas que establecieran el orden de prioridad del 1 al 3, con respecto a las opciones presentadas, a continuación, se presentan los resultados:

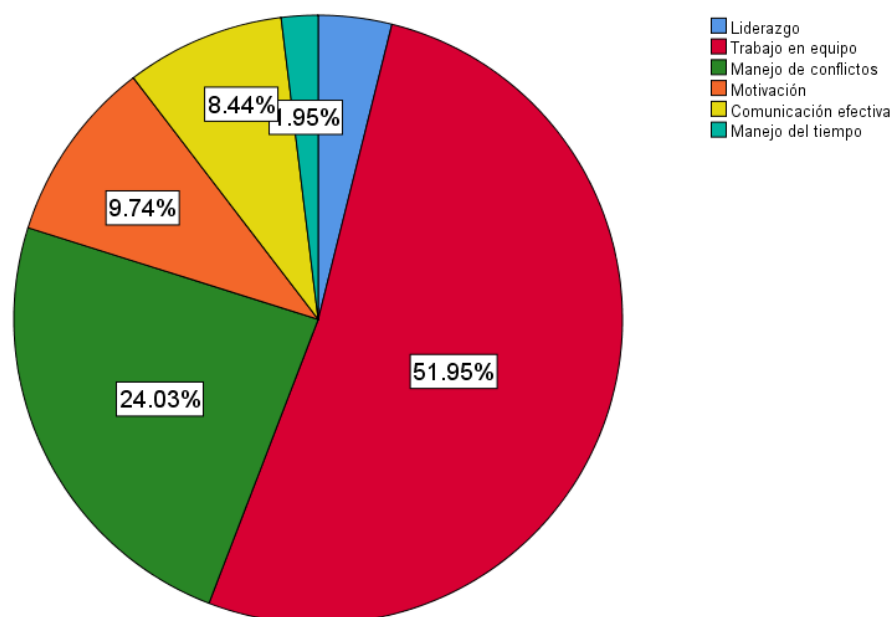
Figura 27. Primera opción de temas de capacitación



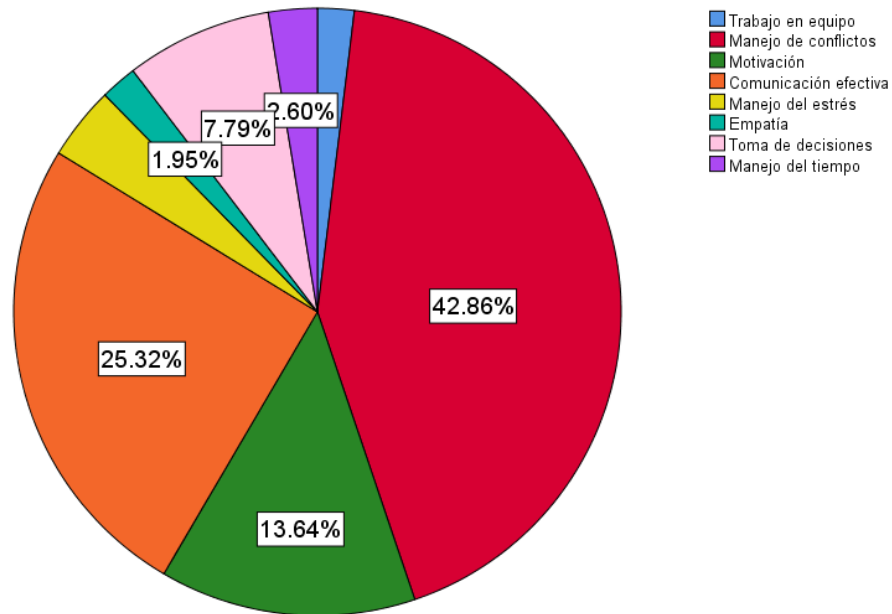
Como se puede mostrar en la gráfica de la primera opción de temas de capacitación, se obtuvieron 86 respuestas en la opción liderazgo lo que representa

un 57.79%, 50 respuestas en la opción: trabajo en equipo lo que representa un 32.47%, 6 respuestas en la opción: manejo de conflictos lo que representa un 3.90%, 3 respuestas en la opción: comunicación efectiva lo que representa un 1.95% y por último, 6 respuestas en la opción: manejo del estrés lo que representa un 3.90%.

Figura 28. Segunda opción de temas de capacitación



Como se puede mostrar en la gráfica de la segunda opción de temas de capacitación, se obtuvieron 6 respuestas en la opción liderazgo lo que representa un 3.90%, 80 respuestas en la opción: trabajo en equipo lo que representa un 51.95%, 37 respuestas en la opción: manejo de conflictos lo que representa un 24.03%, 15 respuestas en la opción: motivación lo que representa un 9.74%, 13 respuestas en la opción: comunicación efectiva lo que representa un 8.44% y por último, 3 respuestas en la opción: manejo del tiempo lo que representa un 1.95%.

Figura 29. Tercera opción de temas de capacitación

Como se puede mostrar en la gráfica de la tercera opción de temas de capacitación, se obtuvieron 3 respuestas en la opción trabajo en equipo lo que representa un 1.95%, 80 respuestas en la opción: manejo de conflictos lo que representa un 42.86%, 21 respuestas en la opción: motivación lo que representa un 13.64%, 37 respuestas en la opción: comunicación efectiva lo que representa un 25.32%, 6 respuestas en la opción: manejo del estrés lo que representa un 3.90%, 3 respuestas en la opción: empatía lo que representa un 1.95%, 12 respuestas en la opción: toma de decisiones, lo que representa un 7.79% y por último, 4 respuestas en la opción: manejo del tiempo lo que representa un 2.60%.

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos de este estudio proporcionan una comprensión exhaustiva de la centralidad de la formación en el lugar de trabajo, con el fin de realizar el papel de la formación no como una herramienta de mejora continua, sino como la base en el crecimiento profesional de los empleados y el éxito organizacional. El análisis de las barreras para la formación, como la falta de recursos adecuados, la falta de flexibilidad en el horario y la resistencia al cambio, reveló que se necesitan desarrollar ideas adecuadas y creativas teniendo en cuenta las características y requisitos de un lugar de trabajo determinado.

La colaboración con las empresas del ámbito portuario en el análisis de un plan integral para la implementación prioritaria y el desarrollo de la formación que se centró en los desafíos identificados. Esta sinergia permitió la evaluación de la importancia de la formación y también sus consecuencias para la satisfacción del usuario, así como la congruencia a nivel organizacional de los estándares de calidad. Los resultados de la experiencia mostraron que proporcionar formación en habilidades para el trabajo no solo funciona debido al hecho de que se requieren una serie de prácticas, sino que también conduce a un entorno más innovador y competitivo, con una posición más flexible hacia el manejo de los cambios en el entorno.

Los esquemas de formación personalizados a los requisitos reales de las organizaciones también serán beneficiosos para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo. La retroalimentación recibida de las evaluaciones continuas hizo cambios en los métodos y contenidos que se mantuvieron relevantes y efectivos en los ejercicios. Los Profesionistas que participaron en la investigación pudieron ofrecer una contribución clara sobre sus necesidades o deficiencias en el lugar de trabajo, que son necesarias para abordar adecuadamente las demandas de su ocupación.

La validación de la hipótesis confirma que la utilización estratégica de una organización de consultoría y formación como solución completa está aún más justificada porque se concluyó que la asistencia especializada y el uso de métodos de trabajo avanzados son cruciales para el rendimiento, la motivación y la satisfacción de los empleados. Esta propuesta demostró ser altamente efectiva para abordar las especificidades de cada puesto y actividad.

De acuerdo con la hipótesis planteada y en relación con los resultados obtenidos en la investigación realizada, se puede determinar que, si se cumple, debido que en los resultados señalan que un 74.68% de los empleados, está completamente de acuerdo en que pueden mejorar su desempeño, así mismo, el 48.07% indicó estar de acuerdo, lo que refuerza la tendencia favorable hacia la implementación de programas de capacitación.

De acuerdo los objetivos planteados, se puede determinar que sí, se responde a los objetivos de investigación, debido a que fue posible diagnosticar el nivel de capacitación de los empleados así como contar con la posibilidad de establecer nuevos programas de capacitación orientados a las competencias laborales, por otra parte, también se responde a las preguntas de investigación, debido a que fue posible conocer la percepción de los empleados con respecto a la capacitación adecuada con la que cuentan, así como la necesidad de contar con formación en competencias laborales.

REFERENCIAS

- Cejas Martínez, M. F., Palacios Trujillo, E., & Mendoza Velazco, D. J. (2023). Las competencias en la educación superior: factor estratégico en la formación integral y el éxito profesional del estudiante.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). (s.f.). Definiciones y procesos de evaluación de competencias. México: CONOCER.
- Desaulniers, L. (1997). Competencias y desempeño laboral.
- Fletcher, S. (s.f.). Competence-based Assessment Techniques. Londres: Kogan Page.
- Gawrycka, M., Kujawska, J., & Tomczak, M. T. (2020). Competencias de los graduados como futuros participantes en el mercado laboral: estudio preliminar.
- Grant, M. (1979). Competency-based Education: A Process for the Improvement of Education. Nueva York: Academic Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., & Romero Rodríguez, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales.
- Ibarra, M. (2005). Gestión por competencias en América Latina.
- Marelli, A. (1998). Competencias laborales: Medición y evaluación.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

- Mertens, L. H. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México: Editorial Limusa.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2000). Normas ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Ginebra: ISO.
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2025). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://agenda2030.mx/#/home>
- Pereda, S., Berrocal, F., & Saenz, M. J. (2003). Gestión de competencias: El diccionario. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pujol, J. (1980). Definición y análisis de ocupaciones.
- Real Academia Española. (2024). Diccionario de la lengua española.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson.
- Rodeles Coronado, A. X., & Suárez Gracida, H. G. (2023). Gestión de competencias laborales como herramienta para reducir los costos de las organizaciones.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México. (s.f.). Catálogo nacional de ocupaciones.
- Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). (1991). What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000. Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI). (s.f.). Evaluación de competencias profesionales. Brasil: SENAI.
- Štimac, H. (2022). Competencias y habilidades: brecha entre la educación superior y el mercado laboral.

- Suárez Gracida, H. G., & Sandoval Godoy, S. A. (2023). Certificación de competencias laborales para el desarrollo sostenible.
- U.S. Department of Labor. (1991). The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) Report.
- Vázquez de Castro Rué, A. (2014). Evaluación tradicional vs. Evaluación competencial en educación primaria: Una comparativa entre la evaluación tradicional y la coevaluación por rúbricas [Trabajo de fin de grado, Universidad Internacional de La Rioja]. Repositorio UNIR. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2584/vazquezdecastro-rue.pdf?sequence=1>

ANEXOS

ANEXO A: Siglas y Abreviaturas

ACT	American College Testing
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
CNO	Clasificación Nacional de Ocupaciones
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
DACUM	Developing a Curriculum
IFP	Institución de Formación Profesional
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje (Costa Rica)
INEM	Instituto Nacional de Empleo de España
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Guatemala)
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
NCL	Normas de Competencia Laboral
OIT	Organización Internacional del Trabajo
SCANS	Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje (Colombia)
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SIMAPRO	Sistema de Medición y Avance de la Productividad
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

ANEXO B: Formato de encuesta

Encuesta:								
Criterio de evaluación:							Instrucciones:	
Completamente de acuerdo	5						Colocar una marca para cada pregunta en la columna que corresponda de acuerdo con su criterio del 5 al 1.	
De acuerdo	4							
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3							
En desacuerdo	2							
Completamente en desacuerdo	1							
Nombre:		Calificación:						
No.	Objetivo: evaluar la importancia de la capacitación	5	4	3	2	1		
1.	¿La capacitación es importante para el funcionamiento de la empresa?							
2.	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?							
3.	¿Considera que la capacitación recibida por el personal es suficiente?							
4.	¿El personal recibe capacitación para mejorar el desempeño en su puesto?							
5.	¿El personal recibe capacitación para su crecimiento personal?							
6.	¿Conoce las disposiciones legales con respecto a la capacitación?							
7.	¿La capacitación que recibe su personal, es externa?							
8.	¿Cuenta con un programa de reclutamiento y selección de personal?							
9.	¿Las contrataciones se hacen de acuerdo con el perfil del puesto requerido?							
10.	¿Cuenta con un programa de integración de personal?							
11.	¿Conoce las competencias laborales?							
12.	¿La empresa cuenta catálogo de competencias laborales?							
13.	¿Los empleados cuentan con los conocimientos necesarios?							
14.	¿Los empleados cuentan con las habilidades necesarias?							
15.	¿Los empleados cuentan con las actitudes necesarias?							
16.	¿Considera que los empleados pueden mejorar su desempeño en el puesto?							
17.	¿Recibe quejas de parte los clientes por mala atención?							
18.	¿Considera que la capacitación es una inversión?							

19.	¿Está dispuesto a establecer un nuevo programa de capacitación?					
20.	¿Contrataría servicios de capacitación y consultoría profesional?					
Totales:						

De acuerdo con el tema de competencias laborales, coloque una marque las 3 opciones de competencias que considere necesarias para el mejor desempeño de los empleados en su trabajo:

No.	Competencia:	Opción 01	Opción 02	Opción 03
1	Liderazgo			
2	Trabajo en equipo			
3	Manejo de conflictos			
4	Motivación			
5	Comunicación efectiva			
6	Manejo del estrés			
7	Empatía			
8	Toma de decisiones			
9	Manejo del tiempo			
10	Autoconocimiento			