



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Sistema de gestión para la capacitación sobre competencias en organizaciones
medias y grandes

Juan Antonio Castellanos Cardona

Candidato a Doctor en Alta Dirección

Maestría en Administración de Empresas

Maestría Tecnológica en Prestación de Servicios Profesionales

Director en 4C Consultoría y desarrollo, A.C.

Consultor certificado y capacitador certificado en materia empresarial

Evaluador de competencias laborales ante el CONOCER

director@4c-consultoria.com

4C Consultoría y desarrollo, A.C.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Sistema de gestión para la capacitación sobre competencias en organizaciones medianas y grandes

Resumen

La investigación fue sobre el problema ¿Cómo desarrollar las competencias para incrementar la competitividad de las organizaciones medianas y grandes?

La hipótesis fue comprobada por medio del estudio de caso en 7 empresas grandes y medianas, sobre las que se pudo evaluar la aplicación de los elementos del sistema de gestión para la capacitación sobre competencias propuesto.

Por medio de este se puede implementar acciones de formación del personal en las organizaciones, con un incremento en sus competencias definidas para su puesto generando un incremento en la competitividad de la organización.

Abstract

The research was conducted on the problem: How to develop the skills to increase the competitiveness of medium and large organizations?

The hypothesis was tested by the case studied in seven large and medium enterprises, which are able to evaluate the implementation of elements of the management system for the proposed skills training.

Through this it be able to implement staff training activities in organizations, with an increase in its competency as defined for what results in an increase in the competitiveness of the organization.

Palabras Clave

Sistema de gestión, capacitación, competencias, evaluación, diagnóstico.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

I. Introducción

El desarrollo del capital humano es fundamental para generar talento en las organizaciones, por medio del cual se tengan mejores resultados en su desempeño. De esta manera se incrementa la competitividad, con sistemas enfocados al logro del éxito institucional.

El tema de competencias ha sido utilizado constantemente en los últimos años para referirnos a los comportamientos de una persona y sus conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes. En el caso se considera tomar en cuenta las competencias que se aplican en las organizaciones para medir el desempeño de las personas, sobre sus descripciones y perfiles de puestos.

La capacitación se considera el medio para el desarrollo de las personas, siendo el proceso de adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de conductas con el fin de mejorar la calidad del desempeño laboral. El proceso de capacitación es necesario realizarse de forma alineada al propósito de la organización, así como de dar respuesta a las funciones. Para esto se requiere cubrir normatividades legales y de calidad, las cuales obligan a tener un enfoque de competencias (como es el caso de la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 y el ISO 9001 en su apartado 6.2.2. Competencias, formación y compromiso). Por lo anterior se considera el diseño de un sistema de gestión para la capacitación sobre competencias, por medio del cual se pueda incrementar el nivel de desempeño en forma cuantitativa, lo que incrementa el nivel competitivo de la organización.

Para lo cual se ha tomado conceptos del modelo nacional mexicano del CONOCER el cual contempla el diseño de cursos sobre competencias, así como competencias laborales relativas a la capacitación y evaluación de las mismas competencias.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Definición del problema

La investigación fue sobre el problema ¿Cómo desarrollar las competencias para incrementar la competitividad de las organizaciones medianas y grandes?

Hipótesis

El incremento de las competencias (Co) es una causa de la implementación de un sistema de gestión para la capacitación sobre competencias (SGCC).

Variables

Las variables de estudio son:

- Competencia (Co). Son conocimientos, habilidades y/o destrezas y actitudes necesarios para desarrollar una función con un nivel de calidad deseada.
- Sistema de gestión para la capacitación sobre competencias (SGCC). Es un conjunto de procesos para desarrollar las capacidades y conductas de las personas en una organización.

Diseño del concepto teórico

La gestión por competencias, inicialmente tratado por David Mc Clelland en 1973, es un modelo que permite el desarrollo del talento humano por medio de la alineación del capital intelectual de la organización. Consiste en medir las capacidades y resultados para un desempeño competente.

El CONOCER define la competencia de las personas como los conocimientos, habilidades, destrezas, y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.

La evaluación del desempeño es la actividad para determinar el grado que un empleado se desempeña bien. Es la base para el desarrollo de competencias. La evaluación de desempeño por competencias es un proceso que estima el rendimiento global del trabajador, con énfasis en que las personas son competentes en tareas específicas.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Gómez y Mendoza (2013), para el diseño de un modelo de gestión por competencias utilizaron la clasificación de la UNESCO, Edgar Morin y Mc Clelland quienes plantean que las competencias deben: saber, saber hacer y ser.

Los elementos que consideraron estos autores son: definir la visión de la empresa, objetivos y misión, diseño de competencias con base a los perfiles de puestos, analizar los procesos de recursos humanos (selección, formación, plan de carrera, promoción, retribución y desempeño).

Toman en cuenta el diagnóstico de necesidades para elaborar un programa de capacitación, de forma general sin relación precisa al instrumento de evaluación.

Por otro lado, de acuerdo a la investigación de Andrade (2012), el sistema de evaluación al desempeño por competencias aumenta la productividad laboral. La teoría conductista de las necesidades y de las competencias de Mc Clelland, tratado en tres capítulos: evaluación de desempeños por competencias, competencias laborales y productividad.

El modelo propuesto por esta autora es: evaluación del desempeño de 360°, análisis de puestos, perfiles de puestos, identificación de competencias (genéricas y específicas), diseño del instrumento. Solamente considera el desempeño, sin integrarlo a un esquema de desarrollo de personal.

El planteamiento de Mejía (2012) tiene un planteamiento que complementa a Andrade (2012) por medio del cual demuestra que la evaluación del desempeño logra determinar un rendimiento superior en la competencia del puesto, lo cual tiene un impacto directo en el trabajo de las personas.

De acuerdo a Martínez (2005), un modelo de capacitación basado en competencias debe considerar la capacitación sobre competencias, herramientas de evaluación de competencias (360°), y la relación con la norma ISO9001.

Su modelo plantea el proceso en varios pasos: planeación (determinar) del DNC sobre competencias, organización (diseñar y organizar) el diseño del programa de



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

capacitación y seleccionar, adaptar y crear recursos didácticos, ejecución (implementar) el desarrollo de competencias a partir del programa, y el control (evaluar) que es medir, verificación y seguimiento de las competencias.

El modelo es muy completo, pero no considera criterios de evaluación cuantitativos y que mantengan consistencia en el proceso. La capacitación queda subjetiva de acuerdo al diagnóstico.

Ocaña (2005) identifica en su investigación sobre la capacitación sobre competencias las brechas que existen entre el perfil del puesto y el nivel actual de la persona que lo ocupa, en los puestos evaluados. Se determinaron las competencias críticas, a saber, que son consideradas brechas significativas por el nivel de ocurrencia. Se recomendó un plan de capacitación, orientado a mejorar el desempeño laboral de los mandos medios de la empresa. Su modelo consiste en el proceso de identificar funciones y atribuciones del puesto, requerimientos de aprendizaje para el puesto, diagnóstico de capacitación puesto-persona, descripción y detalle del curso, indicadores de capacitación.

Es un esquema integral, pero requiere congruencia entre el instrumento de evaluación, diagnóstico de necesidades y el plan y programa de capacitación. No mide cuantitativamente la brecha entre la competencia y la persona.

Sobre los conceptos anteriores y referencias de competencias, se identifican los elementos necesarios para el sistema de gestión:

Elementos	Procesos	Resultados
Diseño de competencias ° ***	Mapa funcional /catálogo de competencias con niveles	Criterios de evaluación por puesto
Evaluación del desempeño ° ****	Instrumentos de evaluación de competencias de 360°	Diagnóstico de desempeños
Diagnóstico de	Identificación de brecha	Perdida de la función laboral



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

necesidades de capacitación °	entre puesto y persona	Identificación de competencias a desarrollar
Planes y programas de capacitación °	Elementos del plan	Retorno de la inversión Beneficio / costo
Diseño de cursos sobre competencias*	Carta descriptiva de capacitación	Normatividad /Desarrollo de competencia específica
Evaluación de cursos* ***	Instrumentos de medición de criterios y componentes	Incremento de competencia sobre desempeño
Implementación de planes y programas °	Logística y control	Recursos eficientes, instructores certificado.
Diseño de materiales didácticos*	Manual de participante y de instructor	Estructura del curso sobre criterios de evaluación
Materiales y productos*	Lista de verificación de recursos e informe final sobre competencias	Medir el incremento de las competencias desarrolladas durante la capacitación
Impartición de cursos**	Manejo de grupo/ cursantes, momentos de capacitación, trabajo estándar	Formación bajo competencias, aplicación de trabajo estándar
Evaluación de planes y programas °	Tablero de control con indicadores de capacitación	Incremento de nueve indicadores de capacitación

Tabla 1. Elementos del SGCC. Elaboración propia con material diverso.

° Con material de diferentes modelos de gestión de capacitación sobre competencias o evaluación del desempeño sobre competencias

* Con material de la competencia laboral EC0301 del CONOCER.

** Con material de la competencia laboral EC0217 del CONOCER.

*** Con material de la competencia laboral EC0074 del CONOCER.

**** Con material de la competencia laboral EC0076 del CONOCER.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

II. Metodología

1. *Diseño del estudio.*

Para la validación de la hipótesis se utilizó un enfoque cualitativo de tipo exploratorio y explicativo; tiene un diseño de corte transversal, porque las variables fueron evaluadas en un sólo momento del tiempo.

Validez de la construcción conceptual. El fenómeno observado corresponde con el fenómeno de la teoría de acuerdo a la que se presenta anteriormente. Así como al momento de validarse en un sistema de gestión comprobado en varios casos de estudio, así como en elementos teóricos que contienen los elementos de estudio.

Estructura. Se aplica un estudio de caso, al no tener control sobre los acontecimientos y al concentrarse en acontecimientos contemporáneos. Se busca proponer generalización y la inferencia hacia la teoría y no hacia otros casos. Los hallazgos son particulares.

El estudio se realizó de julio a octubre de 2015, durante el diplomado denominado “Formación de administradores de la capacitación e instructores, sobre competencias” impartido por parte de 4C Consultoría y Desarrollo, A.C.

Muestra. La unidad de análisis de diseño de caso, enfoque holístico, es un grupo de siete empresas medianas y grandes de Celaya, Guanajuato.

1. Automotriz – Grande (más 250 empleados)
2. Automotriz – Grande (más 250 empleados)
3. Electrodomésticos – Grande (más 250 empleados)
4. Agroindustria – Mediana (Entre 50 y 250 empleados)
5. Automotriz - Mediana (Entre 50 y 250 empleados)
6. Cosméticos – Grande (más 250 empleados)
7. Industrial eléctrico – Mediana (Entre 50 y 250 empleados)

* Referencia de la Secretaría de Economía con fecha 25 de junio de 2009.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

2. Ejecución. Recolección de datos y evidencias.

La información fue levantada con los trabajos realizados, comentarios de los participantes y aplicación del caso de estudio en el diplomado mencionado. Esto se realizó de acuerdo a los indicadores establecidos en el sistema de gestión, identificando los que tenía cada empresa de dichos participantes.

Elementos / Empresa	1	2	3	4	5	6	7	X
Diseño de competencias	1	0	0	2	0	0	0	0.43
Evaluación del desempeño	2	2	1	2	1	0	0	1.14
Diagnóstico de necesidades de capacitación - DNC	2	2	2	2	1	1	1	1.57
Planes y programas de capacitación	1	1	2	2	1	1	1	1.29
Diseño de cursos sobre competencias	0	0	0	0	0	0	1	0.14
Evaluación de cursos	1	1	1	1	0	0	0	0.57
Implementación de planes y programas	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Diseño de materiales didácticos	1	1	1	1	0	1	0	0.71
Materiales y productos	1	1	1	1	0	1	1	0.86
Impartición de cursos	2	1	2	2	1	2	2	1.71
Evaluación de planes y programas	1	1	1	2	1	1	1	1.14
Promedio	1.18	1.00	1.09	1.45	0.55	0.73	0.73	

Escala: 0 – No se realiza, 1 – realiza de forma irregular, 2 – Si se hace

Tabla 2. Tabulación de los elementos del SGCC que tienen las empresas.

III. Resultados



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Los elementos que las empresas grandes y medianas tienen con mayor frecuencia son el DNC, impartición de cursos y planes y programas de capacitación. Los elementos que no tienen son el diseño de competencias, la evaluación de cursos y el diseño de cursos sobre competencias (aun cuando este último punto es por ley). Al aplicarse los elementos del sistema en el caso de estudio del diplomado por cada participante de las empresas, se pudo medir en un simulador el incremento del desempeño de 4 competencias de un mismo puesto, en varias personas.

Los participantes del diplomado incrementaron su competencia al aplicar el sistema de gestión en su propia persona (con el curso se aplicaron los elementos). Esto fue medido con los criterios de evaluación de 2 competencias laborales (EC0301 y EC0217) sobre los conocimientos, productos, desempeños y actitudes. Estos resultados muestran que existe una causa directa con la implementación del sistema de gestión y el incremento de las competencias. El análisis de los datos recolectados demuestra los resultados positivos en los valores de las variables endógenas. De esta manera se comprueba la hipótesis planteada, con los resultados exploratorios y explicativos, demostrándose que existe causalidad.

IV. Conclusiones

La competitividad de las organizaciones grandes y medianas puede ser incrementada con el incremento de las competencias, como resultado de la implementación del sistema de gestión para la capacitación sobre competencias. Los elementos del sistema de gestión tienen una aplicación valiosa en las organizaciones grandes y medianas para el desarrollo de competencias, evaluables con criterios de evaluación que parten del diseño mismo de la competencia y se puede medir la brecha entre el puesto y el perfil de la persona.

V. Bibliografía



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Consejo Nacional de Normalización y Certificación -CONOCER.

<http://conocer.gob.mx/>. Consultado el 17 de diciembre de 2015

Castellanos Cardona, Juan Antonio. Manual de capacitación del diplomado “Formación de administradores de la capacitación e instructores, sobre competencias”. 4C Consultoría y desarrollo, A.C. 2015

Gómez Blanco, Camila Marcela; Mendoza Mercado, Lucy Katherine. Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Cartagena. 2013

Andrade Viñán, Vilma Yadira. Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa GlobalChem Cía. Ltda. Universidad Central del Ecuador. 2012.

Martínez Cruz, Verónica. Propuesta de un modelo de capacitación basado en competencias para las pymes del sector hotelero de la cd. De Huajuapán de León, Oaxaca: caso de estudio. Universidad Tecnológica de la Mixteca. 2005.

Mejía Chan, Yessika Mischell. Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Universidad Rafael Landívar. 2012.

Ocaña Mazul, Heidey Patricia. Capacitación de mandos medios basada en el enfoque de competencias laborales. Universidad San Carlos de Guatemala. 2005

Alvarado Maldonado, Ma. Guadalupe. Metodología para la detección de necesidades de capacitación. Instituto Politécnico Nacional. 2004

Ley Federal del Trabajo de noviembre de 2012.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf.

Diario oficial de la federal del 25 de junio de 2009.

http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849.