

## El Enfoque de las Competencias Laborales y su Importancia en la Gestión de la Mano de Obra en una Empresa

**Jorge Alberto Galán Montero<sup>1</sup>**

[jorge.gm@orizaba.tecnm.mx](mailto:jorge.gm@orizaba.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0009-0005-0252-4339>

TecNM Campus Orizaba  
México

**Rigoberto Hernández Cortes**

[righernandez@uv.mx](mailto:righernandez@uv.mx)

Universidad Veracruzana  
México

**Lourdes Gutierrez Córdoba**

[logutierrez@uv.mx](mailto:logutierrez@uv.mx)

Universidad Veracruzana  
México

### RESUMEN

El elemento principal que contribuye al éxito de cualquier empresa son las personas que la conforman. De aquí que es muy importante la integración o dotación de las personas más idóneas u óptimas para realizar las tareas y actividades definidas en el análisis de puestos previamente efectuado. Empresas de las zonas centro y norte del país han considerado como referencia de selección de la mano de obra a las Competencias Laborales; sin embargo, en las zonas sur y sureste de México poco se ha hecho al respecto. Se presenta un panorama acerca del proceso de: reclutamiento, selección, contratación e inducción al área de trabajo en una empresa de la región, tomándola como referencia del enfoque de Competencias Laborales del organismo CONOCER en el aprovisionamiento de mano de obra en empresas de transformación y de servicios.

**Palabras clave:** selección; contratación; inducción; competencia laboral; conocer

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [jorge.gm@orizaba.tecnm.mx](mailto:jorge.gm@orizaba.tecnm.mx)

# **The Approach to Labor Competencies and Their Importance in the Management of Labor in A Company**

## **ABSTRACT**

The main element that contributes to the success of any company are the people who make it up. Hence, it is very important to integrate or provide the most suitable or optimal people to perform the tasks and activities defined in the analysis of posts previously made. Companies from the central and northern areas of the country have considered Labor Competencies as a reference for the selection of labor; nevertheless, in the south and southeast areas of Mexico, little has been done about it. A panorama is presented about the process of: recruitment, selection, hiring and induction to the work area in a company in the region, taking it as a reference of the Labor Competences focus of the CONOCER agency in the supply of labor in transformation companies and of services.

**Keywords:** selection; hiring; induction; labor competence; conocer

*Artículo recibido 04 noviembre 2023  
Aceptado para publicación: 11 diciembre 2023*

## INTRODUCCIÓN

La globalización, el contexto socioeconómico mundial, la apertura de mercados, la demanda creciente de competitividad en las empresas, la firma de Tratados Internacionales Comerciales, los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y otras tendencias mundiales, inducen en México realizar cambios estructurales de todo tipo.

Considerando que el elemento humano es lo más importante de una empresa, en lo relativo al aprovisionamiento de la mano de obra, las organizaciones pretenden habilitarlas con personal que tenga nuevas características tales como: multihabilidades, multifuncionales, innovadores, etc. y que también posean las competencias laborales para los puestos que se pretenda desempeñar.

El presente proyecto contempla un análisis de la importancia de considerar y aplicar el enfoque de competencias laborales en el proceso de dotación de personal de una empresa de la región, tomada como referencia.

El enfoque de competencias laborales surge a partir de los años ochenta en los países industrializados del mundo, como una mejor alternativa para capacitar a la mano de obra requerida, poder hacer frente al acelerado avance tecnológico y satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, quienes cada vez resultan más conocedores y exigentes.

Posteriormente, gobiernos de algunos países de América Latina incluyen éste enfoque dentro de su política laboral y establecen formalmente organismos e instituciones para llevarla a cabo en las diversas organizaciones tanto públicas como del sector privado, es así, que Brasil tiene el Serviço Nacional de Aprendizaje Comercial, SENAC, (CISTENFOR, 2001) y el Servicio Nacional de Cualificaciones Profesionales SNCP; México y Colombia el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), en Chile la Fundación Chile, etc.(DIAZ,2012)

Recientemente, en México el sector farmacéutico a certificado a más de 1800 trabajadores y organismos como el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) también lo ha hecho con sus trabajadores. Para 2017, el CONOCER habría emitido 1,559,059 certificados laborales (DNIAS, 2018), siendo en su gran mayoría para la zona centro del país, en tanto que en el sur y sureste muy pocas empresas se han interesado en certificar a sus trabajadores.

Actualmente no se cuenta con información específica en la región sobre el nivel y forma de utilización del enfoque de competencias laborales, ni del seguimiento necesario para ir las desarrollando en los trabajadores mediante la capacitación y el adiestramiento.

## **METODOLOGÍA**

En el ámbito internacional, la globalización de mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevo esquemas de gestión del trabajo, demandan mayor calidad, flexibilidad y adaptación del personal laboral, por lo que la misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ser: suministrar el personal adecuado , con las habilidades necesarias para el puesto idóneo y en el momento oportuno ( GRADOS, 2015), relacionando la estrategia de la empresa con el desempeño del personal para el logro de los resultados; por lo que la gestión por competencias es una alternativa para reducir el alto grado de subjetividad en la selección y contratación.

Es oportuno un trabajo multidisciplinario para la gestión de los recursos humanos, ya que la competencia laboral se sitúa entre los conocimientos y habilidades concretas, siendo inseparable de la acción ( DE LUNA 2017)

La Organización Internacional del Trabajo establece que: El concepto de competencia surge da valorar no solo el conjunto de conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) demostradas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo; es un “saber hacer frente a una tarea específica” (OIT, 2003).

El Modelo de Spencer y Spencer (1993) contempla seis grupos de competencias genéricas (FLORES 2007):

- De desempeño y operativas: Orientación a resultados, orden, iniciativa, información.
- De ayuda y servicio: Sensibilidad interpersonal, orientación al cliente.
- De influencia: Persuasión, organización, relaciones.
- Directivas: mando, asertividad, liderazgo, trabajo de equipo, desarrollo de colaboradores.
- Cognitivas: Pensamiento analítico y conceptual, capacidades técnica, profesional y directiva.
- De eficiencia personal: Autocontrol, confianza, flexibilidad, hábitos de organización.

Por cuanto, a la tipología de las competencias, la Fundación Chile identifica cuatro tipos:

- Básicas: conocimientos, habilidades, mínimas para desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo.
- De empleabilidad: capacidades específicas para ingresar, mantenerse y desarrollarse en el trabajo.
- Conductuales: necesarias para desempeños superiores, y son referidas a atributos personales.
- Funcionales: son aspectos técnicos requeridos para desempeñar las actividades laborales de acuerdo a estándares y calidad establecidos por la propia organización empresarial y el sector a que pertenece.

Estas a su vez pueden ser:

- Específicas: Aquellas que están circunscritas a determinados puestos de trabajo u ocupación.
- Transversales: Aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones de un sector productivo, familia de ocupaciones o para todos los sectores o empresas.

El Instituto IDAT (IDAT 2016) señala que las competencias laborales más buscadas por las empresas para sus colaboradores son:

- Iniciativa.
- Creatividad en innovación.
- Escucha activa y comunicación efectiva.
- Flexibilidad al cambio.
- Aprendizaje continuo.
- Pasión.
- Actitud positiva.
- Responsabilidad.
- Solución de problemas.
- Trabajo en equipo.
- Pensamiento crítico y creativo
- Atención al cliente
- Negociación
- Proactividad

- Manejo de idiomas.

En México el CONOCER es una institución del Estado Mexicano sectorizada a la Secretaría de Educación Pública (SEP), que coordina y promueve el Sistema Nacional de Competencias (SNC) para que el país cuente con empresarios, trabajadores estudiantes y servidores públicos más competentes, incluyendo el Modelo de Evaluación y Certificación de Competencias a través de una Red de Prestadores de Servicio tales como: Cámaras y Asociaciones Empresariales, Gremios Sindicales, Instituciones Públicas y Privadas así como Dependencias de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal.(SEP-CONOCER,2003)

Para cada actividad, puesto u ocupación laboral se ha diseñado una norma específica, la que establece que: un trabajador es competente cuando demuestra ciertos desempeños, obtiene determinados productos y posee específicos conocimientos. Como ejemplo se presenta el Estándar de Competencia: ECO200.OPERADOR DE MONTACARGAS HORIZONTAL.

#### **Desempeños**

1. Porta equipo de protección personal
2. Realiza inspección visual y funcional del montacarga horizontal antes de poner en movimiento el equipo.

#### **Obtiene los siguientes Productos**

1. El reporte de verificación del montacargas.

#### **Posee los siguientes Conocimientos**

1. El equipo de protección personal NOM-017 de la STPS-2008
2. Las condiciones y capacidad de carga máxima de la torre de elevación.
3. Tipos de montacargas y sus características.

La norma específica se elabora en forma tripartita: gobierno federal, sector empresarial y sector laboral, comisionando para tal fin a las personas más idóneas, expertas y conocedoras del tema en cuestión.

Este trabajo se realizó haciendo una adaptación de los métodos de investigación de mayor uso en las áreas económico administrativa y social. (Hernández 2017)

- Integración del Equipo de Trabajo.
- Diseño del Instrumento de Medición o Encuesta.
- Selección de la empresa de transformación donde se hará la investigación.
- Levantamiento de la Información.
- Análisis y presentación de los resultados obtenidos a la empresa seleccionada.
- Difusión de la investigación en un Congreso, Foro o Evento Nacional relacionado al tema.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la empresa seleccionada, el proceso de reclutamiento y selección para las diferentes áreas del proceso de transformación se realiza bajo los siguientes criterios:

Las actividades a desarrollar por la mano de obra difieren para cada una de las etapas del proceso de producción, por lo que las necesidades son específicas y particulares en cada caso.

Estas necesidades de mano de obra necesaria para atender con oportunidad los pedidos y requerimientos de los clientes, se concentran en la Jefatura de Producción, quien periódicamente de manera quincenal solicita al Departamento de Recursos Humanos las necesidades específicas de mano de obra y sus requerimientos particulares de los candidatos por cuanto a: habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes; es decir, por cuanto las competencias laborales necesarias.

Aproximadamente solicitan 20 personas quincenalmente.

Se toma como referencia la norma conocer, y para cada puesto de trabajo las competencias del personal son específicas; entre otras, las siguientes:

### **Habilidades de comunicación y vocación de servicio:**

- Comunicarse claramente, tanto de forma verbal como escrita, con clientes y compañeros de trabajo; asimismo, estar en la capacidad de interpretar y utilizar señas.
- Dialogar de manera cortés con el público.
- Leer e interpretar documentos técnicos, tales como normas de seguridad, instrucciones de operatividad y mantenimiento, especificaciones de ensamblaje y manuales de procedimiento

### **Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente:**

- Estar en la capacidad de priorizar tareas y responsabilidades con el fin de utilizar el tiempo de manera eficiente ante un alto volumen de trabajo.

- Ser capaz de trabajar en varios proyectos a la vez en un ambiente dinámico.
- Tener la capacidad de llevar registros detallados.

**Capacidad analítica, habilidad para la resolución de problemas y toma de decisiones:**

- Abordar las tareas de manera confiable y habilidosa
- Identificar averías y brindar soluciones una vez que sean detectadas en los equipos
- Tener buen juicio.

Para poder realizar el reclutamiento se toma en cuenta el perfil del aspirante en cada puesto de trabajo, considerando diversas especificaciones.

**A manera de ejemplo, las siguientes:**

Operador equipo “x”

Nivel de estudios: secundaria

Geográficas.

Responsabilidades: hijos, casado, dependientes económicos, pago de renta, otros gastos.

Edad: 19 a 35 años.

Aptitud: experiencia relacionada con la vacante.

Actitud: positiva, iniciativa, facilidad para adaptarse.

Estabilidad:

- Permanencia en los trabajos anteriores mayores a un año.
- Motivos por los cuales abandono el empleo anterior.

Económicas:

- Que la retribución económica sea mayor o equivalente al gasto semanal
- Que lo ofertado cumpla con lo que el candidato está buscando.

A continuación, se ilustran las características de experiencia que debe reunir un aspirante al Puesto de

Operador del Equipo “X”

**Tabla 1.** Experiencia en operaciones industriales y de servicios

**Operador equipo “X”**

1. Revisar que los herramientas de operación estén en buen estado, limpios, completos y acordes a la instrucción de trabajo.
  2. Revisar que las instrucciones de trabajo coincidan con el número de artículo a fabricar.
  3. Llevar reporte de producción.
  4. Verificar y realizar el orden y limpieza de su área de trabajo.
- 

En ésta empresa el reclutamiento se realiza por anuncios en periódicos, lona afuera, perifoneo, bolsa de trabajo de los Ayuntamientos y recomendaciones de los propios empleados, siendo este el más efectivo. Diariamente se realizan entrevistas a personas solicitantes, siguiendo un formato preestablecido, que comprende lo siguiente:

1. Describir la primera impresión del candidato
2. Presentación personal
3. Modales
4. Comportamiento (Seguridad, Nerviosismo, disponibilidad)
5. Comunicación Verbal
6. ¿Porque se interesó en buscar trabajo en esta empresa?
7. ¿A través de que medio se enteró que existen vacantes?
8. ¿Que escolaridad tiene?
9. ¿Estudia actualmente o pretende estudiar a corto plazo?
10. ¿Qué experiencia tiene?
11. ¿Cuál es su área de interés?
12. Sueldo deseado
13. Cuantos hijos tiene, ¿Tiene quien se los cuide?
14. ¿Tiene disponibilidad para trabajar por turnos? ¿Qué turno?
15. ¿Piensa cambiar su residencia en un plazo corto? (Periodo de un año)

Además de la entrevista, al candidato se le muestra el área y la operación a realizar. Posteriormente se le manda a examen médico para conocer su estado de salud actual.

Entrevista ponderada.

### **Consideraciones generales.**

Una de las finalidades que tiene la entrevista de selección es hacer una valoración de las habilidades y aptitudes de los candidatos para compararlas con los requisitos de los perfiles preestablecidos por la organización. Mediante esta comparación es posible establecer un pronóstico de ejecución y rendimiento de los candidatos al puesto.

Para disminuir la subjetividad se propone realizar una entrevista ponderada, la cual se basa en dos factores que permiten aumentar la objetividad de la técnica y homogeneizar criterios de selección, éstos son:

- Definición previa de habilidades, aptitudes y evidencias de comportamiento.
- Niveles en que se puedan detectar y observar habilidades específicas a las que se les asigna un puntaje específico, dependiendo de su importancia.

### **Características a evaluar**

A continuación, se describen las habilidades, aptitudes y actitudes que se evaluarán en la entrevista ponderada por parte de Recursos Humanos:

- a) Apariencia del candidato
- b) Escolaridad
- c) Experiencia laboral
- d) Organización
- e) Sentido común
- f) Planeación y Organización
- g) Muestra flexibilidad
- h) Actitud
- i) Trasmite mensajes claramente
- j) Estabilidad emocional
- k) Relaciones interpersonales

- l) Trabajo en equipo
- m) Innovación
- n) Persuasión
- o) Sentido de urgencia
- p) Liderazgo
- q) Supervisión
- r) Desarrollo de Recursos Humanos
- s) Trabajo bajo presión
- t) Responsabilidad
- u) Actitud hacia el trabajo
- v) Gusto por servir

Por último, se dialogó con los empleados del área de Recursos Humanos, exponiéndoles las ventajas que han conseguido otras empresas con el uso del Enfoque de Competencias Laborales, entre otras: Estabilidad laboral, satisfacción de sus clientes, clima organizacional adecuado, ambiente laboral agradable, equipos de trabajo colaborativos y eficientes.

Por cuanto, a los trabajadores, a una muestra representativa de las áreas de producción se les explicaron los beneficios que obtendrán si optan por el camino de la Certificación, estando desde luego dispuestos a llevarlo a cabo si la empresa les otorga las facilidades necesarias.

## **CONCLUSIONES**

La gestión y dotación de mano de obra en una empresa de transformación es exitosa al utilizar el enfoque de Competencias Laborales, dado que se hace bajo un marco de referencia reconocido internacionalmente, eliminando en lo posible la subjetividad, el sesgo y otros aspectos que distorsionan una buena selección de personal. Esto trae beneficios bilaterales, tanto para la empresa como para el trabajador.

Es así que la empresa cuenta con mano de obra competente y reconocida por el organismo Certificador CONOCER de México, adquiriendo por lo tanto mayor ventaja competitiva y atendiendo con efectividad los requerimientos de sus clientes.

Por cuanto a los trabajadores, es muy justo reconocerles su aportación diaria y constante al logro de los

objetivos y metas de la empresa, dándoles las facilidades para la obtención de la Certificación del CONOCER, así como también un programa de estímulos que mejoren sus compensaciones.

Es conveniente por parte de las Instituciones educativas la vinculación con las empresas para orientarles en el uso de nuevas técnicas, procedimientos y avances que desde luego ya son de uso en países industrializados, así como en el centro, bajo y norte del país; pero que aún no han permeado en la ideología de muchos empresarios, particularmente en los de las regiones sur y sureste del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CISTENFOR(2001) Sistema Nacional de Aprendizaje Comercial SENAC .  
[www.ori.es/histórico/...moderbnizar-formación](http://www.ori.es/histórico/...moderbnizar-formación) profesional. CISTENFOR Montevideo.

Díaz Rogelio.(2002) (PDF) El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo. Pontificia Universidad Católica de Chile 2002.  
[www.psykhe.cl/index/article/view](http://www.psykhe.cl/index/article/view).

DNIAS.(2018) (PDF) Entidad de certificación y evaluación sndif alineación.  
[www.dniasdif.gob.mx/www-content/Entidad](http://www.dniasdif.gob.mx/www-content/Entidad) de Certificación y Evaluación del sndif.DNIAS .

Hernández Sampieri Roberto(2017), Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación . Mc Graw Hill.

SNCP (2012) (PDF) Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales SNCP.Programa para la cohesión social de América Latina. Sia.eurosocial/iieu/files/does/1412243498

S.E.P. (2003) Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Normalización y Certificación de Competencia Laboral. México. [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)

OIT/Cintelfor (2011). Competencia Laboral. Organización Internacional del Trabajo.

RedALyC.org (2003) La evaluación de Competencias Laborales Bogotá..  
[www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf).