

---

## C. Normalización de competencias y normas de calidad

# 20

---

### **¿Qué son las normas de competencia laboral (NCL)?**

#### **20. ¿Qué son las normas de competencia laboral (NCL)?**

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:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CONOCER, Presentación en Power Point de Agustín Ibarra Almada en el Seminario Andino sobre Formación Basada en Competencia Laboral, Bogotá, 1998. Accesible en [www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)

- 
- 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.

---

## 21. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?

Las NCL se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación en la empresa.

La NCL define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

En este sentido la NCL está en la base de varios procesos dentro de la gestión de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa, más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cuál será el contenido formativo a partir de la NCL.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una NCL. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la NCL, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa también en referencia a las NCL. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

---

# 21

**¿Para qué sirven  
las normas de  
competencia  
laboral?**

# 22

## ¿Cómo se especifica una norma de competencia laboral?

### 22. ¿Cómo se especifica una norma de competencia laboral?

En el siguiente gráfico se incluye una norma tipo de competencia laboral. Puede observarse que está conformada por la unidad de competencia (mínimo nivel de certificación), los elementos de competencia, los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento, el campo de aplicación y una breve guía para efectuar la evaluación.

#### Presentación clásica de una norma de competencia

<b>TÍTULO DE LA UNIDAD:</b> La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos		
<b>TÍTULO DEL ELEMENTO:</b> Lo que un trabajador es capaz de lograr		
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>  Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto, su competencia	<b>EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACIÓN</b>	
	<b>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO</b>	
	<table border="1"> <tr> <td><b>DESEMPEÑO DIRECTO</b> Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo</td> <td><b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b> Resultados tangibles usados como evidencia</td> </tr> </table>	<b>DESEMPEÑO DIRECTO</b> Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo
<b>DESEMPEÑO DIRECTO</b> Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	<b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b> Resultados tangibles usados como evidencia	
<b>CAMPOS DE APLICACIÓN</b>	<b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN</b>	
Incluye las diferentes circunstancias –en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional– en las que se desarrolla la competencia.	Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.  Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.	
<b>GUÍA DE EVALUACIÓN</b> Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.		

Cabe aclarar que, la anterior, corresponde a la presentación clásica de la NCL utilizada en experiencias como la del Reino Unido y México; variaciones de este formato se encuentran en las experiencias organizadas en instituciones de formación como INTECAP, INA y SENA. Tales variaciones conservan componentes esenciales como los elementos de desempeño y las respectivas evidencias y criterios. Las principales diferencias suelen encontrarse en temas como: dar una denominación distinta a los elementos de competencia (realizaciones profesionales, logros, etc.), describir más a fondo las evidencias de conocimiento requerido con el fin de facilitar el desarrollo de programas de formación por competencias, detallar las herramientas y equipos utilizados con el fin de dar la pauta para la dotación de los talleres de formación.

### **23. ¿Qué es el nivel de competencia?**

Las NCL están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

En el sistema de normalización y certificación de competencias del Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles de competencia hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:

---

**Nivel 1:** Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

**Nivel 2:** Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

**Nivel 3:** Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

**Nivel 4:** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

**Nivel 5:** Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Estos niveles de competencia han servido como modelo en otros sistemas y actualmente se pueden encontrar casi en la misma forma en los sistemas aplicados en México, Colombia y Chile, entre otros. También en países del Caribe inglés, como Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago utilizan este referente.

---

## 24. ¿Qué son las áreas ocupacionales?

La ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puestos de trabajo, ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de áreas ocupacionales. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines que comparten los principios técnicos y científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

Varios países han desarrollado una clasificación del mercado de trabajo basada en grandes áreas ocupacionales. El factor común de tales áreas es su representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que, como tal, implican el desempeño en ámbitos, con materiales, relaciones y conocimientos, de base similar.

Para CONOCER<sup>2</sup> de México, dado que una misma función laboral se puede presentar en distintas ramas de actividad económica, se ha introducido el concepto de área de competencia como una agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar.

Un concepto bastante parecido es el que se maneja en el sistema de formación profesional ocupacional en España. Bajo la denominación de Área Profesional se entiende la agrupación de ocupaciones enmarcadas en una fase del o de los procesos productivos y/o actividad productiva que puedan tener contenidos profesionales comunes.

Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones. Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes, de modo que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un Área Profesional.

---

# 24

---

**¿Qué son  
las áreas  
ocupacionales?**

---

<sup>2</sup> CONOCER, *Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral*, México, 1997.

---

**Áreas ocupacionales de las  
Cualificaciones Profesionales Nacionales en el Reino Unido**

1. Cuidado de la tierra, las plantas y los animales
2. Extracción de recursos naturales
3. Ingeniería
4. Fabricación
5. Transporte
6. Bienes y servicios
7. Servicios sociales y de salud
8. Servicios financieros y de negocios
9. Comunicación
10. Desarrollo del conocimiento

*Fuente:* [www.qca.org.uk](http://www.qca.org.uk)

**Las áreas de competencia en el sistema mexicano**

1. Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agroindustrial y forestal
2. Extracción y beneficio
3. Construcción
4. Tecnología
5. Telecomunicaciones
6. Manufactura
7. Transporte
8. Ventas de bienes y servicios
9. Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo
10. Salud y protección social
11. Comunicación social
12. Desarrollo y extensión del conocimiento

---

### **Áreas ocupacionales en el sistema de Nueva Zelanda**

1. Agricultura, forestal y pesca
2. Artes y artesanías
3. Servicios financieros y de negocios
4. Servicios sociales y de la comunidad
5. Tecnología de información
6. Habilidades básicas
7. Educación
8. Ingeniería y tecnología
9. Salud
10. Humanidades
11. Ley y seguridad
12. Maorí
13. Manufacturas
14. Construcción
15. Ciencias
16. Sector servicios
17. Ciencias sociales

*Fuente:* [www.govt.nz](http://www.govt.nz)

Cuando estas áreas de desempeño ocupacional están asociadas a los diferentes niveles de competencia y estos, a su vez, se articulan con la oferta educativa existente en un país, se está ante un Marco Nacional de Cualificaciones.<sup>3</sup> Recientemente muchos países definen estos marcos de referencia para armonizar sus políticas de empleo, formación y educación; asimismo la introducción de estos marcos mejora notablemente la movilidad y crea los caminos para hacer realidad el concepto de aprendizaje permanente.

---

<sup>3</sup> Traducción de National Qualification Framework.

## 25. ¿Qué es una clasificación de ocupaciones?

Es un sistema de clasificación de datos e informaciones sobre las ocupaciones que facilita un marco para el análisis, la agregación y la descripción de los contenidos del trabajo, así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo.

SENAI de Brasil, define la Clasificación Nacional de Ocupaciones como un sistema clasificatorio de las ocupaciones habituales de la población económicamente activa de un país. En Brasil se denomina la Clasificación Brasileña de Ocupaciones (CBO).

Para SENA de Colombia, la Clasificación Nacional de Ocupaciones, es la organización sistemática de las ocupaciones que se encuentran presentes en el mercado laboral colombiano, atendiendo a algunos principios o criterios de clasificación.<sup>4</sup>

En el contexto de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO), una ocupación es entendida como un conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud. A su vez, un empleo se define como un conjunto de tareas asignadas a una sola persona.<sup>5</sup>

La CIUO, versión 1988, introduce el concepto de competencia en sus criterios de ordenamiento. Su antecesora, la versión 1968, manejaba primordialmente conceptos de desagregación estadística, ordenados de la siguiente manera: grupo, subgrupo, grupo primario y categoría profesional. De hecho definió ocupación como “el grupo de trabajo más limitado que se puede hallar en el sistema de clasificación” que comprende diversos “empleos” o diversos “cargos” desempeñados por los trabajadores. Las ocupaciones fueron descritas en la CIUO-68 a partir de las funciones generales y las tareas atribuidas.

La competencia laboral es definida en la CIUO-88 como “la capacidad de desempeñar las tareas inherentes a

<sup>4</sup> SENA, Dirección de Empleo, *Clasificación Nacional de Ocupaciones*, Bogotá, 1998.

<sup>5</sup> OIT, *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, CIU8-88*, Ginebra, 1991.

---

un empleo determinado” y se encuentran en diferentes niveles y grados de especialización.

El “nivel de competencias” es función de la complejidad y la diversidad de las tareas. La especialización de las competencias, “se relaciona con la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabaja, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos”.

La CIUO-88 definió cuatro niveles de competencia y si bien los vinculó con niveles educativos, igual reconoció que las competencias pueden adquirirse mediante la “formación informal” y la experiencia. Estos cuatro niveles son:

1. La enseñanza de primer grado (de acuerdo con la Clasificación Internacional Normalizada de la Enseñanza, –CINE–), la cual comienza generalmente entre los cinco y siete años y dura unos cinco años.
2. El primero y segundo ciclos de enseñanza de segundo grado. El primer ciclo dura unos tres años y se inicia entre los doce y trece años; el siguiente ciclo –el segundo–, abarca otros tres años. A veces, en este nivel, incluye ocupaciones que requieren especialmente formación teórica y en el trabajo, como una forma de aprendizaje.
3. La educación de categoría 5 en la CINE, abarca cuatro años y no es de carácter universitario.
4. Comprende la educación que se inicia a los 17 ó 18 años; dura cuatro o más años y es de carácter universitario o superior.

Nótese que en el nivel 2 se incluye la formación profesional para trabajadores nuevos, incluso la modalidad de contrato de aprendizaje. El nivel 3 se corresponde con la educación superior técnica y tecnológica.

Los llamados “grandes grupos” conforman el nivel más general de agregación. Tales grandes grupos son:

1. Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas
2. Profesionales científicos e intelectuales
3. Técnicos y profesionales de nivel medio
4. Empleados de oficina
5. Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados
6. Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros

- 
7. Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios
  8. Operadores de instalaciones, operarios de máquinas y montadores
  9. Trabajadores no calificados
  10. Fuerzas armadas.

Esta clasificación, al igual que la de 1968, continúa mezclando dos conceptos diferentes en los grandes grupos: niveles educativos y áreas de desempeño. Es así como los grandes grupos 2 y 3 se relacionan más con categorías de clasificaciones profesionales muy asociadas a la formación recibida y los grandes grupos 1 y 0 parecen excepciones derivadas del carácter especial de las ocupaciones (unas de dirección y otras en el ámbito de las fuerzas armadas). En los análisis ocupacionales actuales se suelen considerar dos dimensiones: una, el área en la cual el trabajo se desarrolla y la otra, el nivel de preparación (capacitación o competencia) requerido para el desempeño.

A partir de las grandes ventajas que representó la posibilidad de combinar el criterio de nivel de competencia con el de gran grupo ocupacional, algunos países como Canadá, España, Estados Unidos y Colombia, han desarrollado sus clasificaciones nacionales de ocupaciones conservando este rasgo metodológico pero perfeccionando los conceptos de gran grupo y nivel de competencia.

En estas clasificaciones ocupacionales se encuentran los grandes grupos definidos como áreas de desempeño; es decir, desaparecen las connotaciones de nivel educativo en la definición del área de competencia. Asimismo el nivel de competencia se define asociado a factores como: la complejidad del desempeño laboral, los conocimientos que requiere la ocupación, el nivel de ocupación requerido, la autonomía, el grado de supervisión recibida, la responsabilidad por verificar el trabajo de otros, la capacidad de decisión sobre materiales y procesos, entre otros.

Cada vez más se ha potenciado la capacidad de las clasificaciones ocupacionales como un instrumento para lograr un marco comprensivo de las competencias laborales en el mercado. En Canadá se perfeccionó una matriz de clasificación de ocupaciones con nueve áreas de desempeño y cinco niveles de competencia, la que además de facilitar las comparaciones y análisis estadísticos, presenta una gran utilidad para el desarrollo de programas de orientación ocupacional y descripción del mercado de trabajo.

La experiencia de CONOCER de México en el montaje de un sistema normalizado de competencia laboral ha permitido generar una “matriz de cali-

ficaciones” con un concepto similar al de una matriz de clasificación ocupacional. El concepto básico es el de incluir en las columnas las áreas de competencia; en las filas, los niveles de competencia y en las celdas conformadas en la intersección de una fila y una columna se estarán definiendo unidades de competencia básica, genérica y específica.

**Matriz de Calificación**

Áreas		Extracción y Beneficio	Construcción	Tecnología	Ventas de Bienes y Servicios
		NIVELES	5		
4					
3					
2					
1					

*Fuente: CONOCER, septiembre 2002.*

## 26. ¿Qué es una matriz de competencia laboral?

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.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia; allí se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por 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. Si bien, aún no son coincidentes las herramientas de clasificación de ocupaciones con las matrices de competencia, el camino para su acercamiento está bastante avanzado a partir del enfoque de competencia laboral que facilita los conceptos de nivel y área de competencia.

En Colombia, SENA adoptó esta estructura como referencia para la organización de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO). La unificación de un instrumento como la CNO con la visualización del mercado de trabajo por los contenidos ocupacionales, y no solamente como un elemento de clasificación estadística, empieza a facilitar la integración de los sistemas de información del mercado con los instrumentos para la formación.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la matriz de la CNO propuesta por SENA de Colombia:

AREAS DE DESEMPEÑO	NIVELES DE PREPARACIÓN								
	1 FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	2 CIENCIAS NATURALES Y APLICADAS, Y OCUPACIONES RELACIONADAS	3 SALUD	4 CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN, SERVICIO GUBERNAM. Y RELIGION	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 OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE INDUSTRIAS DE PROCESAM. Y FABRICAC. Y SUMIN. SERV. PUBLICOS
0 Ocupaciones de Dirección									
Nivel de Preparación A									
Nivel de Preparación B									
Nivel de Preparación C									
Nivel de Preparación D									

El área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que ha de realizarse para cumplir con un propósito ocupacional. De este modo se manejan áreas de desempeño relacionadas con el proceso de manufactura, la operación de equipos de transporte, el apoyo administrativo y logístico de los procesos productivos, las ciencias sociales, la creación artística o el cuidado de la salud o los servicios.

Esta matriz adopta el concepto de nivel de cualificación que comprende una combinación de factores requeridos para el desempeño de una ocupación tales como: cantidad y tipo de educación, entrenamiento o experiencia requeridos para su desempeño, complejidad de las funciones, y grado de autonomía y responsabilidad propios de la ocupación.

---

Se incluye a continuación la definición de los niveles de cualificación en la matriz de ocupaciones del SENA:

**Nivel A:** Para el acceso a estas ocupaciones se requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

**Nivel B:** Estas ocupaciones demandan usualmente, estudios técnicos o tecnológicos; incluye ocupaciones con responsabilidad de supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones que corresponden a este nivel son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo. Frecuentemente responden por el trabajo de terceros.

**Nivel C:** Las ocupaciones de este nivel, por lo general, requieren haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos complejas; las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con algún nivel de autonomía para su desempeño. Contiene las ocupaciones de nivel medio de calificación.

**Nivel D:** Para el acceso a las ocupaciones de este nivel, habitualmente se exige el mínimo de educación permisible, esto es, el equivalente al nivel primario. La experiencia laboral no es requerida o, en el mejor de los casos es mínima. Las funciones, en general, son sencillas y repetitivas, se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

Esta clasificación no asigna un nivel específico a las ocupaciones de dirección y gerencia, ya que los factores externos a la educación y entrenamiento, son con frecuencia, determinantes más significativos para obtener un empleo en tales ocupaciones.

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

Calidad es un término que se escucha con bastante frecuencia en el ámbito de la formación. Hacia los años ochenta, el tema de calidad en la formación se asoció con la provisión de una formación dotada de todas sus características intrínsecas, tales como docentes capacitados, medios didácticos pertinentes, ambientes educativos acondicionados, programas de formación actualizados, etc. Más recientemente, las instituciones de formación han acogido los principios de la gestión de calidad para implementar la llamada Gerencia de Calidad y de este modo asegurar que los procesos de formación se desarrollen de una forma consistente y de acuerdo con un estándar de calidad.

En tal sentido, un estándar de alta aceptación es la familia de normas ISO 9000. Tales normas facilitan el desarrollo del concepto de gestión de la calidad y facilitan la instrumentación de un proceso de mejora continua en las organizaciones. La serie de normas ISO 9000 fue adoptada en 1987 por el Comité Europeo de Estandarización y luego asumida mundialmente por ISO en 1994. La última versión de la norma data del año 2000. El principio de la certificación bajo la norma ISO está basado en la revisión y el chequeo de la conformidad con la norma; ésta provee un método uniforme para la inspección de calidad.

Las normas ISO se refieren fundamentalmente a los procesos, su consistencia y sistematicidad. De ahí que se utilicen en relación con la gestión del proceso de formación profesional. Aportan un método para estandarizar las actividades de la organización y dar fiabilidad a sus clientes sobre la calidad esperada de los productos y/o servicios.<sup>6</sup> Los estándares ISO no se relacionan con las características intrínsecas al producto o servicio; se centran en la calidad de los procesos que provocan la elaboración de tal producto. En otras palabras: una IFP

<sup>6</sup> Vargas, F., *Gestión de la calidad en la formación*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2003.

---

puede estar certificada bajo ISO 9000, pero aun así sus egresados deberán demostrar sus competencias, ser evaluados y certificados.

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la mayor probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o de cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite una señal positiva sobre las actividades de aseguramiento de la calidad que la certificación avala.

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional, en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados; requiere necesariamente, el desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene tres grandes áreas. La primera tiene que ver con la capacitación, ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

La segunda área de relacionamiento se encuentra en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la utilización de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y chequea su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener la conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

---

La tercera tiene que ver con la gestión del conocimiento. Las experiencias de aplicación de las normas ISO han demostrado la necesidad de adelantar un proceso de formación para todos los trabajadores. Este aprendizaje va ligado a la estructuración, conformación, mejoramiento y documentación de los procesos. Las personas que intervienen en ello deben realizar procesos de reflexión y análisis; cuestionarse, describir los procedimientos, documentarlos y luego aplicarlos y actualizar la información en los registros del sistema. Ello implica un sistemático procedimiento de codificación y decodificación de informaciones, y finalmente de conocimientos tácitos y explícitos. De este modo, el análisis provocado por la implementación de la gestión de calidad vía normas ISO, se convierte en una forma de aprendizaje; en muchas empresas y particularmente en las instituciones de formación, la reflexión sobre las prácticas pedagógicas y la elaboración de materiales está introduciendo continuamente esta dimensión de aprendizaje y ampliación de conocimiento organizacional.

En este punto se reconocen actualmente nuevas formas de aprendizaje como las “lecciones aprendidas” o las “buenas prácticas” las cuales configuran el “conocimiento generado en los procesos de trabajo”.<sup>7</sup> El camino recorrido en la documentación de procesos y su análisis y mejoramiento continuo, entrañan una extraordinaria oportunidad de aprendizaje para las IFP y de hecho hacen explícitos una gran cantidad de conocimientos que permanecen y se aplican usualmente.

Tanto las normas de competencia laboral, como las normas ISO, son consideradas poderosos instrumentos de codificación de saberes, esto es de conocimiento; de modo que contribuyen ambas a una mejor gestión organizacional.

No obstante, se debe manejar con precaución el tema de la normalización, tanto en las competencias, como en la gestión de calidad. La descripción de los procesos y procedimientos organizacionales es eficiente hasta un punto tal que no implique una sobredescripción que, por excesivamente detallada, anule la capacidad descriptiva de la norma. El proceso de documentación desarrollado durante la implementación de la norma ISO, implica la codificación del conocimiento y en ello, “los abusos de codificación pueden reducir los espacios de aprendizaje y provocar, a la larga, un estancamiento en la evolución de la organización”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Peluffo, Martha; Catalán, Edith, *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público*, Santiago de Chile, CEPAL, 2002, Serie Manuales.

<sup>8</sup> Villavicencio, Daniel; Salinas, Mario, *La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad*, Revista Comercio Exterior, México, junio 2002.

---

Del mismo modo, en la elaboración de las normas de competencia, no debe excederse en el detalle de las descripciones o de los criterios de desempeño, lo cual, a la larga, puede restar viabilidad a la evaluación a través de ellas.

Por otro lado, es clara la relación entre las normas ISO y las acciones de capacitación; incluso la versión ISO 9000 del año 2000, es más específica que la versión de 1994 en cuanto a la formación del personal. Mientras la versión de 1994 planteaba: “mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuada según se requiera”; en la versión del año 2000 se establece: “El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.<sup>9</sup>

Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia Laboral, se pueden contrastar en cuanto a:<sup>10</sup>

- **Conceptos y términos:** Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.
- **Documentación:** Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).
- **Verificación:** En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre temas como el desempeño del trabajador.
- **Cultura organizacional:** Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.

---

<sup>9</sup> Vargas, F., *La gestión de la calidad...*, op. cit.

<sup>10</sup> Mertens, Leonard; Baeza, Mónica, *La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral*, México, OIT-CIMO-CONOCER, 1998.

- 
- **Procesos y personas:** En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos, las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.
  - **Participación:** Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.
  - **Prospectiva:** Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo 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, solo lo que debe hacerse, una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencia pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

---

## 28. ¿Cómo se está aplicando la gestión de calidad en las instituciones de formación profesional?

# 28

Las instituciones de formación profesional de la región han venido, progresivamente, incorporando la gestión de calidad, así como la formación basada en competencias. Ambas tendencias se complementan en la medida en que afectan las formas de trabajo, la elaboración de los programas de formación y su entrega, y en suma, la cultura organizacional como un todo.

Elaborar programas de formación por competencias ha significado, para las organizaciones encargadas de brindar programas de formación, la adopción de nuevas formas de relacionamiento con sus clientes, trabajadores y empleadores. En ellas prevalecen mecanismos de diálogo, tales como la conformación de comités de normalización, consejos consultivos sectoriales o mesas de trabajo. Su función principal es la de generar insumos para la identificación de competencias y su posterior conversión en programas de formación pertinentes.

Este tipo de trabajo ha generado cambios profundos en las prácticas habituales de las instituciones y por lo general ha transformado sus mecanismos tradicionales de relacionamiento así como sus procesos y procedimientos. Crecientemente han adquirido peso las acciones que fortalecen la presencia de acciones formativas en ámbitos sectoriales y locales produciendo respuestas inmediatas a iniciativas de generación de empleo que demandan trabajadores capacitados.<sup>11</sup>

Todo ello ha implicado la generación de nuevos procesos y procedimientos y ha reforzado la necesidad de una política de calidad que facilite la coherencia, sistematicidad y efectividad de los procesos ágiles que ahora se requieren. Adicionalmente, el interés por mejorar la calidad responde a la necesidad de mejorar la percepción de los clientes de las instituciones quienes desean que la formación recibida corresponda con las habilidades y competencias demandadas en el trabajo. Ante

**¿Cómo se está aplicando la gestión de calidad en las instituciones de formación profesional?**

---

<sup>11</sup> Un completo análisis de este aspecto en: Casanova, F., *Desarrollo Local, tejidos productivos y formación*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004.

la cada vez mayor demanda por formación y ante los rápidos cambios en su entorno, se ha hecho necesario que los oferentes de formación y capacitación demuestren ante la sociedad un trabajo bien hecho. Por su parte los fondos asignados a la formación son de tal importancia que, frecuentemente se requiere un análisis de su correcta aplicación y sobre todo de su impacto; en el cual, la gestión de la calidad en el proceso de formación tendrá indudablemente una importancia relevante.<sup>12</sup>

### **Aspectos clave en la gestión de la calidad de procesos educativos**

- Enfoque al cliente
- Política de calidad
- Responsabilidad, autoridad y comunicación
- Provisión y gestión de los recursos
- Recursos humanos competentes
- Infraestructura y ambiente de trabajo
- Planificación y realización del producto
- Diseño y desarrollo
- Proceso de compras
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición
- Satisfacción del cliente

*Fuente:* Gestión de calidad en la formación, Cinterfor/OIT, 2003.

Es así como muchas instituciones han reiniciado la acumulación de su conocimiento tácito y explícito mediante herramientas como la gestión de la calidad y la certificación bajo normas ISO 9000. Este enfoque de la calidad, centrado en los procesos, busca generar un círculo virtuoso de mejora a partir de su análisis, documentación, difusión y mejoramiento continuo.

Con el fin de facilitar la aplicación de la norma ISO 9000:2000, varios países de América Latina han desarrollado versiones específicamente dirigidas a instituciones que imparten formación. En Chile, el SENCE, apoyó la elaboración de la Norma Chilena NCh2728:2002 para los Organismos Técnicos Ejecutores de Capacitación;<sup>13</sup> en Argentina, el Instituto Argentino de Normalización IRAM elaboró la “Guía de interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación”; en Perú se tiene la “Guía para la aplicación de la NTP-ISO 9001:2001 en el Sector Educación” elaborada a instancias de la Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales (INDECOPI).

<sup>12</sup> Vargas, F., *La gestión de calidad...*, op. cit.

<sup>13</sup> [www.sence.cl/normacalidad](http://www.sence.cl/normacalidad)

---

La institución interesada en la certificación ISO deberá seguir un proceso que, en general, tiene las siguientes etapas:

- Analizar la norma en la cual quiere ser certificada. (En la familia ISO es certificable la 9001).
- Definir el alcance de la certificación; ésta puede cubrir a toda la institución, a uno o a más centros de formación, o a un proceso en particular (por ejemplo, se pueden excluir procesos administrativos no vinculados directamente con la formación).
- Realizar la difusión y sensibilización en la institución y con los trabajadores involucrados.
- Desarrollar el proceso de certificación. Elaborar los manuales de calidad y de procedimientos.
- Aplicar los requisitos de la ISO en términos de: auditorías internas, control de documentos, revisión de la gestión, medidas correctivas y preventivas, registros, etc.
- Contactar un organismo certificador que verifica la conformidad con la norma mediante controles, revisión de los manuales y constatación de la aplicación del sistema de calidad.

Actualmente en la región se registran experiencias de certificación de la gestión de calidad utilizando normas ISO en SENAI, SENAC y SENAR de Brasil; SENCE de Chile; SENA de Colombia; INA de Costa Rica; INTECAP de Guatemala; CONOCER de México; y SENATI de Perú.<sup>14</sup> Otras instituciones y centros de formación se encuentran en alguna de las etapas iniciales; incluso algunas en Brasil han incursionado con la certificación de sus laboratorios de calidad y de su gestión medioambiental.

---

<sup>14</sup> La descripción de estas experiencias puede consultarse en: [www.cinterfor.org.uy/calidad](http://www.cinterfor.org.uy/calidad) y en Vargas, F., *Gestión de calidad...* op. cit.

