

NORMAS DE COMPETENCIAS LABORALES Y CERTIFICACIÓN



LECCIONES de la Innovación



CAMBIANDO PERSPECTIVAS
APRENDIZAJE CONTINUO
TRABAJADORES CUALIFICADOS
GENERANDO OPORTUNIDADES
MOVILIDAD LABORAL
VENTAJA COMPETITIVA

ACERCA DEL FOMIN

Creado en 1993, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) apoya el desarrollo innovador del sector privado en América Latina y el Caribe. En alianza con gobiernos, organizaciones empresariales y organizaciones no gubernamentales (ONG), el FOMIN proporciona donaciones de asistencia técnica e inversiones para apoyar el crecimiento de la micro y pequeña empresa, el desarrollo de los recursos humanos y la mejora del funcionamiento de los mercados.

Los proyectos están diseñados para explorar nuevos enfoques de desarrollo y ayudar a construir redes con las entidades socias. A través de un programa activo para evaluar resultados y compartir lecciones aprendidas, el FOMIN busca extender el alcance de estas experiencias y promover la identificación de maneras efectivas para fomentar un desarrollo del sector privado basado en una amplia participación social.

Lecciones de la innovación

EL FOMIN busca captar, resumir y compartir lecciones clave aprendidas de proyectos del Fondo en beneficio de aquellos que persiguen objetivos similares de desarrollo.

El material que aquí se presenta se ha extraído de las experiencias directas de organismos ejecutores y beneficiarios, además de evaluaciones y otros informes.

Todos los conceptos y conclusiones fueron discutidos y modificados por los distintos organismos de implementación para garantizar que sus experiencias y perspectivas se presentaran con exactitud.

Para acceder a informes detallados sobre las lecciones aprendidas, información relacionada y publicaciones, visite:

www.iadb.org/mif.



INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Las empresas con éxito reconocen que, para ser competitivas en el S.XXI, han de invertir en capital humano. En la economía global actual, la capacidad para contratar, desarrollar y mantener a trabajadores cualificados resulta esencial para el crecimiento y el desempeño empresarial. No se trata sólo de que los empleos de hoy sean más complejos, sino que los requisitos sobre competencias laborales también cambian con rapidez. Los avances tecnológicos en muchas industrias exigen que los trabajadores no solamente posean competencias clave, sino que mantengan un compromiso con un aprendizaje que durará toda la vida. Para los empleadores, la promoción de este aprendizaje puede beneficiar directamente a su resultado final al reducir los riesgos de la contratación e incrementar la eficacia de sus empleados.

¿Cómo pueden las empresas maximizar la calidad de los bienes y servicios que producen? ¿Cómo pueden asegurarse los empleadores de que su fuerza de trabajo posea las competencias laborales necesarias para realizar un trabajo de un modo eficaz? ¿Y cuál es la mejor forma de que los empleados demuestren a los posibles empleadores que cuentan con lo necesario para realizar bien un trabajo? Estas cuestiones fueron el estímulo para una serie de proyectos piloto encabezados por el Fondo Multilateral de Inversiones.

Trabajando con socios de los sectores público, privado y sin fines de lucro, el FOMIN ha invertido en el desarrollo de sistemas de normas de competencias laborales y de certificación con quince proyectos en América Latina y el Caribe. Su objetivo: aumentar la competitividad y productividad de los trabajadores e industrias de toda la región.

“Deseábamos establecer normas de competencias laborales debido a los cambios tecnológicos inherentes a nuestro trabajo y la oportunidad de satisfacer mejor las necesidades de los trabajadores. Los trabajadores reciben ahora una capacitación de mayor calidad en un tiempo muy inferior. Las estrategias de enseñanza y los enfoques hacia el aprendizaje están mucho más relacionados con las situaciones del trabajo real... La capacitación nos ha hecho más competitivos”.

—Juan Cerabona, Director, Centro de Formación Profesional del SMATA (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor), Argentina

TÉRMINOS CLAVE

SISTEMAS DE NORMAS DE COMPETENCIAS LABORALES:
describen las capacidades, competencias, conocimientos y operaciones que un individuo debería poseer y poder realizar para una ocupación específica, un proceso industrial o una aplicación tecnológica.

SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN:
aportan pruebas de la competencia de un trabajador para desempeñar funciones laborales específicas definidas por las normas de competencias laborales.

SISTEMAS DE ACREDITACIÓN:
garantizan la calidad de los programas, instituciones u organizaciones que emplean los sistemas de normas de competencias laborales y la educación tradicional evaluando la capacitación y los planes de estudios proporcionados con criterios aprobados por la industria y normas aceptadas internacionalmente.

BENEFICIOS PARA TODOS

El hecho de garantizar que los trabajadores cuenten hoy día con las competencias y capacidades para llevar a cabo su trabajo de un modo eficaz beneficia a las empresas, los trabajadores y la sociedad en general. En la economía global actual, la cuestión no es si hay que desarrollar sistemas de normas de competencias laborales, sino cuándo y cómo.

Los beneficios de un sistema de normas de competencias laborales son numerosos:

- Para las empresas, el sistema proporciona información objetiva sobre las competencias de los trabajadores, reduciendo así los costos de contratación y aumentando su capacidad para gestionar internamente los recursos humanos. Al aplicar competencias relacionadas con las normas internacionales de excelencia, las empresas también pueden aumentar su productividad y competitividad general.
- Para los trabajadores, el sistema supone un medio validado de demostrar los conocimientos que poseen y lo que saben hacer. Los trabajadores pueden aumentar su empleabilidad y movilidad laboral mostrando las competencias que han adquirido en cualquier contexto, no sólo mediante una educación o capacitación formal.
- Para la sociedad en general, un sistema de normas de competencias laborales crea un vínculo más evidente entre las competencias que requieren los empleadores y la educación y capacitación que reciben los trabajadores. Los programas de capacitación resultan más eficaces cuando cumplen mejor las demandas del mercado. La experiencia también sugiere que cuando las empresas adoptan sistemas de normas de competencias laborales, hay menos probabilidades de accidentes causados por una capacitación inadecuada.



PAÍS	AÑO DE APROBACIÓN	PROYECTO	ORGANISMO EJECUTOR
Trinidad Tobago	1995	Capacitación basada en normas para la industria turística	Hospitality and Tourism Association
México	1996	Piloto de normalización y certificación de competencias laborales	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral
Bahamas	1996	Capacitación para la industria de la hostelería	Hotel Training Council
Jamaica	1996	Sistema de gestión de los recursos humanos en el sector turismo	Hotel & Tourism Association
Brasil	1997	Programa de certificación de aptitudes básicas	Federação das Industrias do Estado de Minas Gerais
Región del Caribe	1998	Sistema de credenciales para la industria del turismo en el Caribe	Caribbean Hotel Association
Colombia	1998	Capacitación técnica para la industria papelera	Centro Nacional del Papel
Brasil	1998	Desarrollo de aptitudes, normas y certificación en la industria turística	Instituto de Hospitalidade
Región del Caribe	1998	Proyecto de salud, seguridad y conservación de recursos para el turismo en el Caribe	Caribbean Action for Sustainable Tourism
Perú	1999	Normas para el sector del turismo	Centro de Formación en Turismo
Argentina	1999	Programa de certificación de competencias laborales	Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos
Chile	1999	Programa de certificación de competencias laborales	Fundación Chile
Honduras	2000	Competitividad del sector de la confección	Asociación Hondureña de Maquiladoras
Paraguay	2001	Eficiencia y competitividad en la industria de la construcción	Cámara Paraguaya de la Industria de la Construcción
Panamá	2002	Piloto para el desarrollo de competencias laborales	Fundación del Trabajo

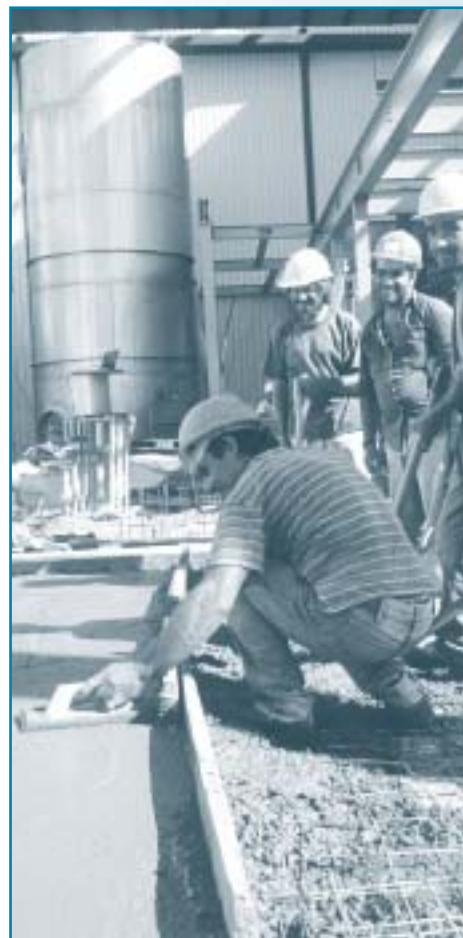
QUÉ HA HECHO EL FOMIN

Cuando el FOMIN comenzó a invertir por primera vez en normas de competencias laborales en 1995, estos sistemas acababan de concretarse en los países desarrollados y eran totalmente nuevos en América Latina y el Caribe. Basándose en las lecciones y la experiencia internacional, en los siete años siguientes, el FOMIN cofinanció 15 proyectos, 13 en distintos países de la región y dos iniciativas regionales. Para fomentar la propiedad local del programa, la aportación del FOMIN fue complementada en casi la misma proporción con recursos de instituciones públicas y privadas de cada país. En total, la aportación del FOMIN fue de US\$ 25,5 millones, con un financiamiento de contrapartida de US\$ 21 millones.

La estrategia del FOMIN en el largo plazo era servir de catalizador en la región. Mediante el aumento de la concienciación, la movilización de actores clave, la adaptación de la metodología y la creación de infraestructuras básicas, el FOMIN quiso promover el crecimiento de los sistemas de normas de competencias laborales y de certificación con el objetivo de mejorar la competitividad y la productividad de los trabajadores.

Un enfoque impulsado por la demanda

El desarrollo de unas normas globales sobre competencias laborales constituye un proceso complejo, que implica un cambio fundamental en el modo que tiene una industria de considerar el desarrollo de sus recursos humanos. En vez de depender de organismos externos (p.ej., instituciones educativas y de capacitación) para determinar qué competencias son necesarias para preparar a los empleados para la fuerza de trabajo, un enfoque “impulsado por la demanda” obliga a las empresas de una industria determinada a identificar sus propias necesidades de recursos humanos.



Es por ello que el primer paso clave en cada país fue conseguir apoyo para el programa dentro del sector privado. Distintas industrias se ven atraídas hacia el desarrollo de normas de competencias laborales, particularmente las empresas cuyos bienes y servicios son sensibles a los requisitos de calidad del mercado. Los compromisos para los proyectos del FOMIN se aseguraron entre una amplia serie de industrias que representaban, entre otros, los sectores de la mecánica de automóviles, construcción, energía, producción alimentaria, tecnologías de la información, metalurgia, minería y turismo.

Para garantizar una gran aceptación en todos los sectores, se hizo hincapié en implicar a distintos interesados directos, incluyendo asociaciones empresariales, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, organismos gubernamentales e instituciones educativas y de capacitación. Aunque basado en la experiencia existente, se dio gran valor a enfoques innovadores para abordar las necesidades identificadas a nivel local.



“Un factor clave para garantizar un crecimiento sostenible es el desarrollo de ventajas competitivas que permitan a las economías locales competir en mercados internacionales. En el sector del turismo, esto significa dotar a los empleados de las competencias para comunicarse con personas de todo el mundo y mantener unos servicios de gran calidad”

– Xavier Veciana, Director General, SuperClubs, Brasil

Un enfoque hacia el sector público en MÉXICO

En México, el desarrollo de las normas de competencias laborales formó parte de una iniciativa liderada por el sector público con el objetivo de aumentar la competitividad de la fuerza de trabajo mexicana en el contexto del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN). Había surgido un creciente consenso sobre el hecho de que los sistemas de educación y capacitación se quedaban muy cortos para dotar a los trabajadores de los conocimientos y competencias necesarios para tener éxito en un mercado en constante cambio.

En 1996, el FOMIN comenzó a apoyar iniciativas piloto en 13 industrias con el apoyo técnico del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Un rasgo distintivo de la iniciativa de México fue su extensión. En cuatro años, se desarrollaron más de 530 normas y se certificaron 42.000 trabajadores con un promedio de tres competencias cada uno, con 32 organismos de certificación y 870 centros de evaluación acreditados.

También fue importante la participación de varias marcas corporativas importantes, incluyendo la cadena hotelera Grupo Posadas y la empresa alimentaria Bimbo. Ambas están adaptando en la actualidad las normas a su propio uso. La compañía eléctrica propiedad del Estado, Comisión Federal de Electricidad (CFE), también se interesó activamente en el proyecto y está desarrollando normas y planes para certificar a sus 80.000 trabajadores.

Basándose en el resultado de las iniciativas piloto, se están elaborando planes para implementar el sistema a escala nacional. Como primer paso clave, el sistema de educación técnica ha adoptado las normas desarrolladas por CONOCER como parte de su proceso de modernización y cambio hacia una capacitación basada en competencias. En la actualidad, se están realizando esfuerzos para conseguir un mayor compromiso del sector privado en la expansión del desarrollo de normas de competencias laborales por todo el país.



EL PROCESO

El proceso de desarrollar sistemas de normas de competencias laborales y de certificación es dinámico e implica varios pasos que se refuerzan mutuamente (consulte la Figura 1). A medida que se desarrollan los sistemas y los interesados clave son conscientes de los beneficios, el proceso comienza a regenerarse por sí mismo. Aunque esto requiere su tiempo y precisa un financiamiento adecuado, los beneficios son importantes y a largo plazo.

IDENTIFICAR industrias con un interés económico en y la necesidad de desarrollar normas de competencias laborales.

MOVILIZAR a distintos interesados directos (p.ej., el gobierno, asociaciones empresariales, sindicatos y trabajadores) para que se impliquen en el proceso.

DEFINIR normas individuales (p.ej., técnico en electricidad) e investigar funciones relacionadas con el trabajo para cada una de ellas.

VALIDAR las normas mediante su aprobación con todos los interesados directos.

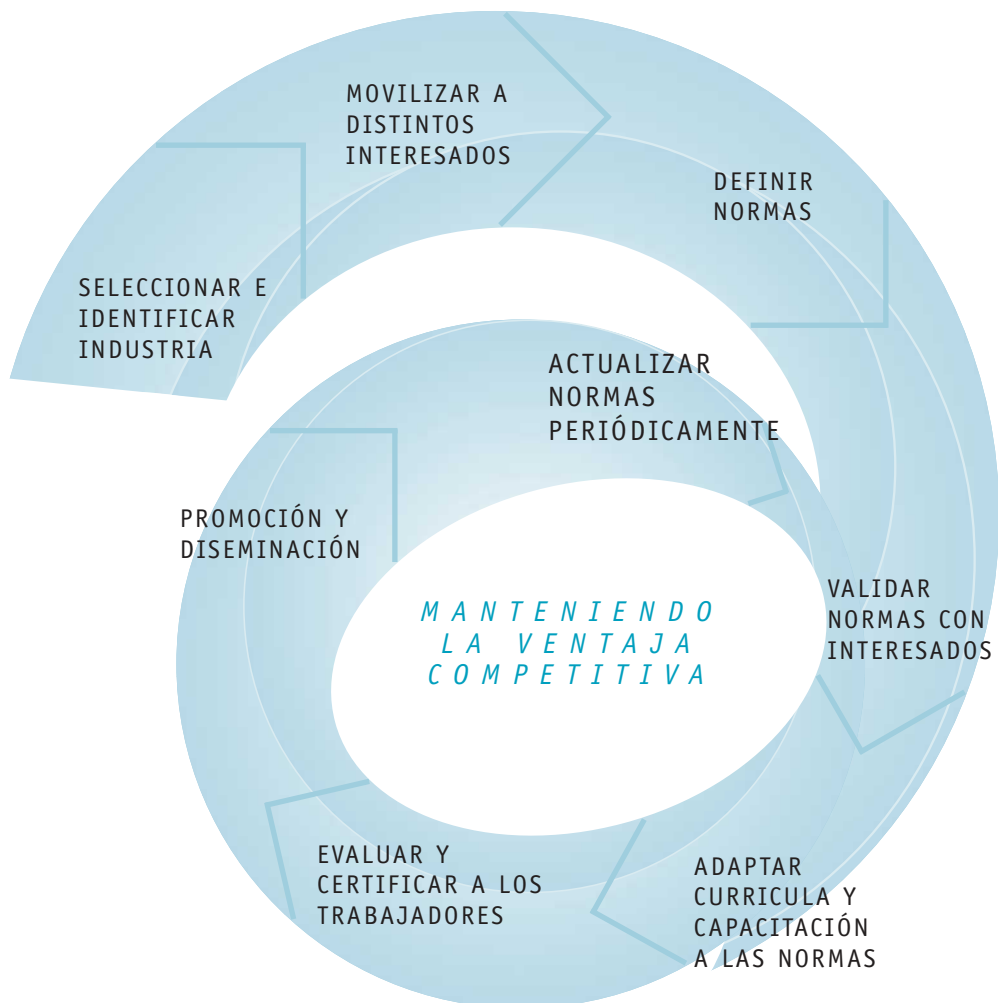
ADAPTAR los planes de estudios y los materiales de capacitación relacionados con las normas y capacitar a los formadores sobre su uso.

EVALUAR Y CERTIFICAR a los trabajadores según normas específicas.

PROMOVER las normas y divulgar información relativa a su conveniencia y uso.

CREAR sistemas para actualizar las normas cuando sea necesario.

FIGURA 1.
NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN
DE COMPETENCIAS:
UN SISTEMA DINÁMICO.



Búsqueda de una estrategia sectorial en BRASIL

En Brasil, el desarrollo de normas de competencias laborales surgió de la necesidad de crecimiento de la naciente industria turística del país. Aunque Brasil es la octava economía más grande del mundo, a finales de la década de los 90 se encontraba en la posición 25 en cuanto a turismo internacional. Reconociendo que el país no había comenzado a aprovechar sus posibilidades turísticas, el FOMIN se unió con líderes del sector público y privado para presentar un programa de normas de competencias laborales y certificación en 1998.

La implementación corrió a cargo del Instituto de Hospitalidade (IH), una organización independiente sin fines de lucro. Consciente de la importancia de crear un amplio apoyo sectorial, el IH comenzó creando un Consejo de Certificación Nacional compuesto por representantes de empresas, sindicatos, organismos del gobierno e instituciones educativas. A continuación se dedicó a identificar las competencias necesarias en una serie de empleos relacionados con el turismo.

Los planificadores de proyectos comenzaron preguntando a los empleadores qué tipo de puestos les resultaba difícil ocupar y por qué. Entre sus hallazgos estaba la importancia de desarrollar una ética de servicio entre los empleados. Aunque los programas de capacitación existentes se enfocaban en la competencia técnica (p.ej., cómo manejar un computador o una caja registradora), se hacía menos hincapié en la prestación de un servicio superior.

Gracias a este amplio proceso de consultas, el proyecto identificó 52 normas con tareas específicas designadas para cada una de ellas. Para conseguir un conjunto de normas validadas a escala nacional, éstas fueron revisadas en reuniones de grupos de representantes de los interesados y en consultas con los empleadores, trabajadores e instituciones de capacitación de todo el país.

A continuación se diseñó un modelo de plan de estudios para que lo utilizaran las organizaciones de capacitación en la educación de los trabajadores de acuerdo con las nuevas normas. Una prestación adicional en Brasil fue la capacitación de instructores, que ahora trabajan para promover el nuevo sistema.

Casi 12.500 trabajadores están certificados actualmente en Brasil y más de 400 instructores han sido capacitados. El IH espera alcanzar la cifra de 15.000 trabajadores certificados por año. Como participante importante del proyecto, SuperClubs, una cadena hotelera internacional, está utilizando las normas para capacitar a toda su fuerza de trabajo en su nuevo complejo de lujo cerca de Salvador de Bahía.





FACTORES DE ÉXITO

Con los proyectos piloto del FOMIN se aprendió mucho sobre lo que funciona y lo que no funciona. El objetivo del FOMIN es compartir estas lecciones para ayudar en el desarrollo de iniciativas similares en la región y fuera de ella.

Los factores que contribuyeron al éxito de los proyectos de normas de competencias laborales y certificación fueron:

- **El compromiso y el liderazgo del sector privado son un aspecto clave:**

el éxito y la sostenibilidad en el largo plazo requieren la participación del sector empresarial desde el principio. No sólo es necesaria la inversión corporativa en el corto y largo plazo, sino que unas normas eficaces pueden crearse únicamente cuando cumplan las demandas de la industria.

- **Ha de existir un financiamiento adecuado:** el hecho de garantizar los recursos financieros necesarios para desarrollar y mantener un sistema de certificación es esencial. La sostenibilidad financiera sigue siendo un desafío clave para los proyectos presentados. Hasta la fecha, sólo unas pocas empresas grandes (p.ej., Bimbo en México, SuperClubs y CIEMG en Brasil y Codelco en Chile) han comenzado a invertir en certificación. El grado de disposición de los empleadores privados para pagar la certificación de los trabajadores varía, al igual que el grado de disposición para pagar de los mismos trabajadores.

- **Los enfoques con amplia participación de actores interesados son los que mejor funcionan:** aunque las iniciativas de normas de competencias laborales funcionan mejor con el liderazgo del sector privado, resulta esencial implicar desde el principio a otros interesados clave (p.ej., funcionarios del gobierno, sindicatos, ONG e instituciones académicas

y de capacitación). Aunque cada uno de los proyectos piloto involucró en cierta medida a funcionarios del gobierno, empleadores y representantes laborales, la mayoría intentaron resolver cómo implicar mejor a la fuerza de trabajo y varios lucharon por encontrar el equilibrio adecuado entre la propiedad del proceso de los sectores público y privado.

- **Lo más sencillo suele ser mejor:** la metodología para desarrollar normas, las herramientas de evaluación y otros instrumentos creados han de ser sensibles a las necesidades del sector privado y son más eficaces cuando se elaboran con un formato simple, relativamente rápido, fácil de utilizar y administrar. Algunas de las metodologías desarrolladas en los primeros proyectos piloto, aunque fueron globales, resultaron demasiado complejas para que las utilizaran empleadores y trabajadores.



“Estamos muy contentos con el programa de certificación de competencias laborales, ya que ha aumentado nuestra competitividad, productividad y la empleabilidad de nuestros trabajadores; creemos que es una gran oportunidad para la industria y su fuerza de trabajo”.

– Eduardo Loyola, Director Ejecutivo, Consejo Minero, Chile

- **La certificación de normas debería ir vinculada a la gestión de los recursos humanos:** las normas resultan más útiles cuando se utilizan como una medida con la que se certifica a los trabajadores y cuando se emplean como parte de un proceso integral de gestión de recursos humanos.
- **Una implementación adecuada requiere su tiempo:** el desarrollo y la institucionalización de un sistema de certificación de normas es un proceso a largo plazo. Los marcos temporales para el desarrollo de normas deberían ser realistas, al igual que el tiempo necesario para que el sistema alcance una penetración en el mercado y llegue a ser sostenible. Muchos de los proyectos piloto implementados superaron las fechas fijadas originalmente para su finalización, de modo que un marco temporal de unos cuatro años se considera en la actualidad más realista.



Movilización del sector privado en CHILE

En Chile surgió un amplio consenso a finales de la década de los 90 sobre el hecho de que el crecimiento económico y la competitividad global de la nación estaban directamente vinculados con el desarrollo de sus recursos humanos. Un estudio realizado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) señalaba un déficit de trabajadores cualificados y competentes para satisfacer la demanda existente de fuerza de trabajo. Ese déficit le estaba costando caro a la nación, ya que al menos una empresa multinacional optó por expandir su fabricación en otro lugar.



Presentado en 1999, el proyecto piloto chileno se enfocaba en las industrias de la minería, la construcción y el turismo, cada una de las cuales depende mucho del cumplimiento de normas de calidad. El proyecto fue implementado por la Fundación Chile, una organización independiente sin fines de lucro que trabajaba estrechamente con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

El proyecto comenzó estudiando iniciativas comparables en mercados desarrollados, tras lo cual se diseñó una estrategia que adoptaba lo mejor de lo que ya se conocía. Con las alianzas del sector privado muy afianzadas, a continuación se dispuso a identificar normas para funciones de empleos determinados, especialmente los que dependían más de la tecnología y los relacionados con un servicio de calidad. Una vez definidas las competencias, se desarrollaron instrumentos para evaluar y valorar a los trabajadores. Durante un periodo de tres años, el proyecto creó 271 normas y certificó a más de 4.000 trabajadores.

En vista del aumento del desempleo en el país, el interés por la certificación ha crecido al ser un medio para incrementar las cualificaciones y la empleabilidad de los trabajadores. Con el objetivo de crear incentivos para que las empresas adopten normas de competencias laborales, el gobierno está ofreciendo en la actualidad una desgravación tributaria a las empresas que adquieran capacitación técnica para sus trabajadores basada en las nuevas normas.

UN CATALIZADOR PARA EL CAMBIO

La implantación de sistemas de normas de competencias laborales constituye un proceso desafiante, complejo y que requiere mucho tiempo en el que las naciones han de volver a evaluar a fondo cómo los trabajadores son educados, capacitados y dota-

dos para llevar a cabo su trabajo. Por su parte, el FOMIN ha servido de catalizador, obteniendo recursos y conocimientos para apoyar el desarrollo de normas de competencias laborales en toda la región. En cada uno de los países piloto se han realizado avances considerables en la generación de una mayor

concienciación sobre la importancia de las normas de competencias laborales y de un compromiso a largo plazo para utilizarlas.

Las empresas participantes han mostrado resultados positivos, que van desde una mejor seguridad para los trabajadores a una mayor satisfacción de los clientes.



En México, la cadena hotelera Grupo Posadas afirma que sus clientes han recibido un servicio de mayor calidad como resultado de la capacitación de sus empleados. Del mismo modo, en Brasil, SuperClubs respalda las nuevas normas por permitirle capacitar y emplear a jóvenes que anteriormente poseían unas competencias limitadas.

También ha experimentado una mayor satisfacción de los clientes como resultado de la mejora de la capacitación. Y en Chile, el desarrollo de normas de competencias laborales para la industria de la minería se ve apoyado por mejoras en la seguridad general de los trabajadores, y éstos están expresando su voluntad de pagar al menos parte de su certificación.

En cada país piloto existe actualmente un nivel más elevado de conocimiento en lo que se refiere a normas de competencias laborales, y las empresas están mostrando un mayor interés y demanda de estos sistemas. No sólo se han creado cientos de normas y se han certificado miles de trabajadores, sino que también se han creado planes de estudios y se ha capacitado a los instructores sobre su uso. Además existen en la actualidad estructuras institucionales a largo plazo para continuar con los proyectos más allá de la fase piloto. Y en algunos países

se han elaborado políticas para apoyar el uso de las normas.

Con los sistemas ya establecidos y una red cada vez mayor en toda la región, los países participantes están actualmente compartiendo experiencias y mejores prácticas entre ellos. Sin embargo, queda mucho por hacer para alcanzar la masa crítica en la que se puedan materializar todos los beneficios de los sistemas basados en competencias. A medida que la región desarrolle sobre la experiencia obtenida en esta fase introductoria, el FOMIN seguirá apoyando enfoques innovadores para promover normas de competencias laborales y mejorar la productividad y competitividad de los trabajadores. Para obtener más información sobre el trabajo del FOMIN en este área, visite:

www.iadb.org/mif.





FONDO MULTILATERAL DE
INVERSIONES
BANCO INTERAMERICANO DE
DESARROLLO

1300 New York Avenue, NW
Washington, DC 20577
EE.UU.

www.iadb.org/mif

Fotos de las páginas 7, 10, y, 11
por Almir Bindilatti.

Esta publicación está impresa en 100%
papel reciclado con tintas de soja.