



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA



AUTORES: JESÚS CARLOS DAGOBERTO REZA TROSINO
ANGÉLICA RIVEROS ROSAS

Capacitación de personal		Clave: 2002
Plan: 2005		Créditos: 8
Licenciatura: Administración		Semestre:
Área: Recursos Humanos		Horas Asesoría: 4
Requisitos: Ninguno		Horas por semana: 4
Tipo de asignatura:	Obligatoria ()	Optativa (x)

Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno evaluará sistemas de inducción, adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal desde una perspectiva estratégica con base en el marco legal vigente.

Temario oficial (horas sugeridas: 64)

- I. Naturaleza y evolución de la capacitación (6 h)
- II. Marco jurídico de la capacitación en México (8 h)
- III. El proceso estratégico de la capacitación y la creación de capital humano (8 h)

IV. El aprendizaje en las organizaciones	(4 h)
V. Detección de necesidades de capacitación	(8 h)
VI. Diseño e implementación de programas de capacitación	(12 h)
VII. Evaluación de los programas de capacitación	(10 h)
VIII. Tendencias de la capacitación	(8 h)

Introducción a la asignatura

Hablar de capacitación es complejo, es un tema extenso y difícil, sobre todo cuando se trata de llevarla a cabo en las organizaciones.

Casi siempre se tendrán obstáculos para diseñar, implantar y evaluar programas tendentes a formar profesionalmente a los trabajadores de las empresas.

Algunos de los obstáculos más frecuentes incluyen (Reza, 2006):

- Falta de marcos teóricos apropiados para los procesos de capacitación.
- Poca pericia de los instructores para vincular teoría y práctica.
- Ausencia relativa de investigación o protocolos rigurosos en el tema.
- Bajos niveles de escolaridad en los asistentes o en los instructores.
- Falta de credibilidad al interior de las organizaciones.
- Conflictos o comunicación defectuosa entre e intra áreas de la organización.
- Los programas son pobres en su diseño y, evidentemente, en su implantación.
- No hay seguimiento de programas.
- Se carece de presupuesto o bien se considera que la capacitación es un gasto poco prioritario o frívolo.

En fin, la lista podría resultar interminable. Sin embargo ante esto, es necesario demostrar que la capacitación es una inversión generadora de capital intelectual que provoca evolución en la organización, incrementos en la productividad, mejorías en el clima laboral, etc. Su impacto en los niveles de productividad desmitifican la creencia de que es un gasto sin retorno.

En este material se encuentran diversas estrategias que facilitarán los procesos de capacitación que deben llevarse a cabo al interior de las organizaciones.

Una cosa sí es cierta, con capacitación y desarrollo del personal de las organizaciones, nuestro país caminaría más rápido hacia el bienestar de sus pobladores.

TEMA 1. NATURALEZA Y EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Objetivo particular

Al finalizar el módulo, el estudiante explicará los principios y supuestos básicos del proceso de capacitación en las empresas.

Temario detallado

- 1.1. Aprendizaje
- 1.2. Leyes del aprendizaje
- 1.3. Aprendizaje en los adultos
- 1.4. Áreas del aprendizaje
- 1.5. Teorías del aprendizaje
- 1.6. Capacitación, adiestramiento y desarrollo
- 1.7. Evolución de la administración

Introducción

El estudio del aprendizaje se dirige a la forma en que se adquieren y modifican estrategias, habilidades, conocimientos, creencias y comportamientos. Se entiende que implica cambios perdurables y no sólo el efecto de reflejos o cambios temporales como los que ocurren por el efecto de situaciones transitorias como el cansancio o el efecto de ciertos fármacos (Schunk, 1997) o por una memorización pasajera.

La capacidad de aprendizaje es quizás una de las expresiones más valiosas de nuestra naturaleza humana, permite adquirir, mejorar y modificar continuamente el

comportamiento de tal forma que éste se adapte eficazmente a las demandas del medio. El aprendizaje ocurre en muchos niveles: semántico (a través del lenguaje), por procedimiento (como cuando se aprende a hacer o manipular), a través de imágenes y también de sentimientos (emocional). A veces, se pasa por alto que aún sin proponérselo, se aprende y enseña constantemente comportamientos que no se quisieran o que alejan de los objetivos, por ejemplo se puede aprender que hay materias que gustan o desagradan mucho por la forma en que las enseñaron, y no tanto por el contenido de la materia en sí. Es por ello particularmente importante, al respecto de la capacitación, tener bases sólidas del proceso de aprendizaje que permitan comprender y precisar cómo alcanzar los objetivos planteados.

1.1. Aprendizaje

Para iniciar el tema en cuestión es importante partir del concepto de aprendizaje. Cualquier diccionario proporcionaría significados tales como:

- Conocimiento adquirido a través del estudio sistemático.
- Proceso de adquirir conocimientos y habilidades.
- Modificación del comportamiento a través de la interacción con el medio ambiente.

Una definición un poco más elaborada lo describiría como: “Aprendizaje se define como un cambio que permanece en la conducta o en la capacidad de conducirse como resultado de la práctica o de otras formas de experiencia que incluyen la adquisición o captura de conocimientos”.

Estas definiciones indican claramente que el aprendizaje es un proceso activo, en constante movimiento y evolución. Por tanto, no puede hablarse de aprendizaje hasta que el conocimiento y las habilidades adquiridas hayan sido puestas en

práctica o hayan sido utilizadas para enriquecer el conocimiento específico de que se trate.

La observación evidente de que el individuo ha aprendido se nota en su cambio de conducta o comportamiento.¹ Es decir, antes del aprendizaje, el ser humano tiene “X” comportamiento (1), después de un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, el comportamiento tiene una reacción “X1”, distinta al primer caso (Reza, 2000c, p. 121).

Otras opiniones sobre el aprendizaje señalan que es el:

- proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia.
- cambio en la ejecución que resulta de las condiciones de la práctica.
- proceso interno que, a través de la práctica, permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes que en conjunto conducen a una modificación de la conducta.

El siguiente cuestionamiento podría ser ¿cómo ocurre el aprendizaje? afortunadamente, ya son conocidos algunos de los mecanismos básicos del aprendizaje, éstos suelen ocurrir en cualquier persona independientemente de su cultura, por lo que se les llama “leyes” del aprendizaje.

¹ El término comportamiento se refiere tanto a su forma abierta o evidente (observable) como a su forma encubierta (no observable).

1.2. Leyes del aprendizaje

Se destacan ahora algunas leyes del aprendizaje:

- 1.- La ley **lógica**. Todo, absolutamente todo, tiene una razón de ser. La casualidad en capacitación de recursos humanos no existe.
- 2.- La ley **estructural**. Toda idea, principio, teoría, hipótesis, elemento, pertenece a un conjunto bien estructurado. El enfoque sistémico aplicado a los procesos de enseñanza-aprendizaje es una forma fundamental de estructurar los esfuerzos educativos.
- 3.- La ley del **efecto**. Las personas tienden a repetir y conservar aquellas respuestas que tienen consecuencias que son agradables y satisfactorias. Las desagradables también quedan grabadas en la memoria. Aunque es un enfoque muy conductista, el premio o el castigo en ocasiones son factores fundamentales del aprendizaje. Obviamente, considera aspectos complejos como son los reforzadores sociales (atención, afecto, etc.), la motivación, las expectativas, el compromiso o el auto concepto de las personas. Esta ley tiene su origen en aspectos operantes de la conducta aunque ello no invalida procesos cognitivos complejos y humanísticos.
- 4.- La ley de la **primicia** y de la **recencia**. Las primeras y las últimas impresiones son las más duraderas. Es especialmente importante considerar el orden de presentación y el impacto que tuvo, este efecto puede hacer que un desempeño regular, parezca muy bueno si fue precedido por uno pésimo. En términos de enseñanza, es importante impactar al principio, de esta manera se capta la atención por periodos más prolongados, así como dar un cierre que permita integrar la información abordada.
- 5.- La ley del **ejercicio**. Cuanto más se repita un acto tanto más rápido se forma un hábito. Sobre todo para aprendizaje de procesos operativos o de

memorización de conceptos, aunque no válido para planteamientos cognitivos² o humanísticos.

- 6.- La ley de uso **constante**. Una habilidad no practicada o un conocimiento no usado se perderá o se olvidará. Es conveniente su práctica constante hasta que quede interiorizado en el individuo y le sea significativo.
- 7.- La ley de la **intensidad**: Una experiencia de aprendizaje vívida, dramática o motivante tiene mayor probabilidad de ser retenida que una experiencia tediosa e intrascendente. Los adultos buscan aprendizaje significativo útil en su práctica cotidiana; si, además, lo adquieren con estímulos acordes con sus expectativas, será guardado en la memoria durante mayor tiempo.

Si bien resulta claro que no todas son pertinentes a distintos objetivos de capacitación, y que no pretenden explicar de manera cabal el complejo fenómeno del aprendizaje, son principios básicos generales que a partir de objetivos específicos permiten identificar qué es esperable o qué puede interferir con un objetivo de aprendizaje. Por su naturaleza universal, están presentes o matizando el ciclo vital del aprendizaje humano, es decir mientras el hombre aprenda (que ocurre como una característica de “estar vivo”) y que aunque de manera formal ocurra durante la infancia y adolescencia en aulas, su periodo es más amplio durante la vida adulta.

² Aunque el término *cognoscitivo* tiene su raíz en *cognoscere*, que se refiere a la capacidad de conocer y *cognitivo* se refiere a lo perteneciente a... relativo al conocimiento. Para efectos prácticos, en este manual se utilizarán ambos términos como sinónimos y ambos se referirán al conocimiento.

1.3. Aprendizaje en los adultos

La formación profesional de los individuos se entiende como todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calidad y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural; es algo totalmente diferente a la enseñanza tradicional.

El intentar comprender este asunto es importante para desempeñarse con efectividad en un curso/evento/actividad/acción de capacitación. La mayoría de los adultos, participa en procesos de capacitación por propia voluntad; cierto que en ocasiones se les obliga a asistir, pero aún así, su participación acaba siendo voluntaria, por lo menos en el aspecto cognitivo. Es raro encontrar seres humanos que se resistan a adquirir nuevas ideas y conocimientos. En la capacitación de grupos, el instructor no es una persona con autoridad autócrata³ sobre los participantes, por lo que éstos pueden expresar sus opiniones o puntos de vista, así como también discutir problemas de interés general. Una de las principales características de la capacitación de adultos, a diferencia de los procesos de enseñanza escolar o familiar, radica en que los participantes pueden hacer recomendaciones o discutir métodos con el instructor o facilitador del proceso educativo.

Cada participante es distinto, cada uno de ellos tiene conocimientos y habilidades que ha adquirido con el tiempo y no siempre será sencillo mostrarles nuevos procesos o modelos. Las diferencias entre la capacitación o educación de adultos y la educación escolarizada, podrían sintetizarse en los siguientes aspectos:

En cuanto a los **objetivos** a alcanzar:

³ Se refiere al dominio que una persona, facilitador o instructor, ejerce sobre un grupo de manera impositiva. En él recae, totalmente, la acción de enseñanza y los estudiantes son simples receptores de información, con pocas o nulas posibilidades de participación.

- La Educación de Adultos: pretende metas organizacionales e individuales, aplicación inmediata de lo aprendido, producir un beneficio personal y organizacional.
- La Educación Escolarizada: aspira a lograr el aprendizaje para el desarrollo académico, aplicación y utilización de los conocimientos a mediano y largo plazos, busca producir beneficios personales.

En cuanto a los **procedimientos**:

- La Educación de Adultos: utiliza una gran cantidad de métodos, los conocimientos transmitidos son concretos y se dirigen a situaciones específicas, el aprendizaje está basado en experiencias vivenciales.
- La Educación Escolarizada: se basa en técnicas expositivas; la transmisión de conocimientos es generalizada, se enfoca a situaciones hipotéticas; el aprendizaje es en gran medida memorístico.

Respecto a la **evaluación**:

- La Educación de Adultos: se basa en objetivos instruccionales, medición de conductas observables, retroalimentación constante e inmediata.
- La Educación Escolarizada: la hace con base en objetivos educativos, medición basada en calificaciones, frecuentemente ocurre retroalimentación deficiente y esporádica.

Otras diferencias:

- La Educación de Adultos: los participantes están conscientes de la utilidad del proceso educativo y lo aceptan con facilidad, se estimula su cooperación, el tiempo de enseñanza-aprendizaje es corto.
- La Educación Escolarizada: los alumnos, generalmente, no están conscientes de su utilidad y rechazan el proceso educativo, se estimula la competencia, el tiempo de enseñanza-aprendizaje es largo. (Reza, 2000c, pp. 122-124)

El ignorar las características particulares de los procesos de capacitación en adultos, puede implicar o llevar a situaciones con graves consecuencias para los

objetivos que se perseguían originalmente, por ejemplo que los asistentes tengan una impresión de condescendencia en el trato del instructor (los trata como niños o es autoritario), que se ponga en riesgo la colaboración en el aprendizaje por falta de claridad en la utilidad de los contenidos o porque se pasa por alto el conocimiento y experiencia personal de los asistentes. Estas amenazas pueden, y deben atenderse desde la formación de los capacitadores así como desde la planeación de la capacitación considerando las áreas de aprendizaje a que ésta se dirigirá.

1.4. Áreas del aprendizaje

Por lo que toca a las **áreas del aprendizaje** o dominios del conocimiento, como los bautizó Benjamín Bloom (Forehand, 2005) éstas son de tres tipos, a saber:

Adquisición y/o actualización de conocimientos y comprensión de ideas tales como: conceptos, hechos, principios, normas, etc. (cognoscitiva).

Adquisición y/o comprensión de aptitudes y/o habilidades de destreza manual. Se refiere a la aptitud física y habilidad manual (psicomotriz).

El tercer tipo de aprendizaje es el relacionado con la adquisición de actitudes tales como interés, apreciación, cultura, conducta, valores, emociones (afectiva o emocional).

En otras palabras, el aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

Área Cognoscitiva. Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, procesos de imaginación. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Área Psicomotriz. Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que, aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Área Afectiva. Comprende al conjunto de valores y opiniones del individuo, que generan actitudes o tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética. (Reza, 2000c, pp. 212-122)

En el siguiente cuadro se sintetizan los principales elementos a considerar en la comprensión de estas tres áreas del aprendizaje.

ÁREAS DEL APRENDIZAJE		
COGNOSCITIVA	APECTIVA	PSICOMOTRIZ
Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas	Adquisición de actitudes y de valores	Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual
Corresponde al conocimiento y se relaciona con la capacitación	Corresponde a las actitudes y se relaciona con el desarrollo	Corresponde a las destrezas y se relaciona con el adiestramiento
Son procesos de tipo intelectual tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Atención - Memoria - Análisis - Abstracción - Reflexión 	Son procesos de tipo actitudinal tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Interés - Apreciación - Cultura - Conducta 	Son procesos relacionados con las destrezas manuales tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación - Equilibrio - Rapidez de los movimientos
Permite el	Permite el	Permite el

ÁREAS DEL APRENDIZAJE		
COGNOSCITIVA	AFECTIVA	PSICOMOTRIZ
estudio de: – Conceptos – Hechos – Principios – Normas	estudio de: – Actitudes – Valores – Opiniones	estudio de: – Aptitud física – Habilidad manual
Sus niveles son: – Conocimiento – Comprensión – Aplicación – Análisis – Síntesis – Evaluación	Sus niveles son: – Recepción – Respuesta – Valorización – Organización – Caracterización	Sus niveles son: – Conocimiento – Preparación – Ejecución consiente – Automatización – Reorganización
La capacitación, el adiestramiento, el desarrollo y la motivación integran el concepto de Formación Profesional o Entrenamiento (proviene del inglés <i>Training</i>)		

Cuadro 1.1. Taxonomía de Bloom

Con base en el anterior orden de ideas, se puede deducir, como corolario, los siguientes conceptos que se pueden desprender de las áreas del aprendizaje:

Capacitación. Proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos adquieren y/o perfeccionan **conocimientos, ideas, opiniones**, que les facilitan el desempeño efectivo en su puesto de trabajo o en su nivel de competencias laborales necesarias para desempeñarse en el campo del trabajo.

Adiestramiento. Proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos adquieren y/o perfeccionan **habilidades motoras**, que les facilitan el desempeño efectivo en su puesto de trabajo o en su nivel de competencias laborales necesarias para desempeñarse en el campo del trabajo.

Desarrollo. Proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos adquieren y/o perfeccionan su **actitud, valores y emociones**, que les permiten comprender y ajustarse a su entorno socio laboral.

La consideración de dichas áreas, guarda también una relación importante con los mecanismos de aprendizaje básicos del punto 1.2 del presente capítulo, por ejemplo, si el área que incluye el objetivo de la capacitación se refiere al adiestramiento, será especialmente necesario considerar el papel de la ley del ejercicio y la del uso constante; si se refiere a capacitación las leyes de la estructura, y primicia y recencia; si se refiere a desarrollo serán importantes las leyes de la intensidad y la del efecto.

Todas las áreas anteriores han sido abordadas por diferentes perspectivas teóricas, y aunque comparten elementos como el tema de estudio: aprendizaje, son también referentes que permitirán una comprensión más amplia del tema, y llegado el momento, tomar una decisión reflexiva y respetuosa, de la que nos resulte más afín.

1.5. Teorías del aprendizaje

Existen diversas clasificaciones de las teorías del aprendizaje; sin embargo, los tres bloques o tendencias más significativas son las que se describen enseguida.

Conductistas: están basadas en el estímulo-respuesta (E-R). El facilitador busca establecer respuestas específicas ante estímulos a través de un proceso de condicionamiento, que puede dirigirse a establecer una respuesta automática (reflejo) o una conducta abierta (observable) voluntaria, antecedente-estímulo-consecuencia, (A-E-C) que se conoce como condicionamiento operante. El sujeto aprende a responder correctamente a los estímulos (condicionamiento) a través

de reforzamiento o consecuencias agradables contingentes⁴. Se les conoce también como mecanicistas. Las teorías de E-R son conductismo, conexionismo, asociacionismo y neoconductismo, son especialmente útiles para el aprendizaje de habilidades simples, como las que se requieren en procedimientos repetitivos. Hace especial incapié en evitar asociaciones desadaptativas como las que provienen del uso del castigo. Ejemplos de estrategias de aprendizaje lo constituyen la Instrucción Programada, Máquinas y Equipos de Enseñanza, Instrucción Lineal y Modificación de la conducta. Sus principales exponentes son Thorndike, Pavlov y Skinner.

Cognitivas: están basadas en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y la toma de decisiones. El facilitador provoca en los participantes la inquietud por resolver problemas. Se les conoce también como racionales, al estar basadas en la capacidad de razonamiento; Gestálticas o de la conformación de un todo significativo a través de la percepción; o, estructuralistas, ya que el conocimiento se obtiene a través de una trilogía constituida por la percepción, el pensamiento y la emoción. En este sentido, de las percepciones se derivan las sensaciones, de los pensamientos las imágenes y de las emociones los afectos. El aprendiz construye sus conocimientos en etapas, mediante una reestructuración de esquemas mentales. El estudiante pasa por etapas como son la asimilación, la adaptación y la acomodación. El conocimiento debe ser significativo y debe tenerse y procurarse por el instructor una actitud positiva hacia ese nuevo conocimiento. Las principales formas de materialización de estas teorías se observan en la Instrucción Didáctica, Memorización de Información y Pruebas Estandarizadas. Los autores más representativos son: Piaget, Koffka, Wertheimer, Ausbel y Vygotski

⁴ Contingente se refiere a la cualidad temporal o explicativa que permite la relación de un comportamiento con una consecuencia.

Humanistas: el aprendizaje se obtiene a través de la dirección muy estrecha del facilitador. Debe facilitarse la libertad en los educandos para lograr su aprendizaje. El aprendizaje es relevante o significativo, la gente capta aquello que le es "útil", le dice algo y puede poner en práctica. Las formas de dirigir este aprendizaje son por medio del Autodescubrimiento y el Aprendizaje Significativo Auto - dirigido. Fritz y Laura Perls son exponentes de este tipo de enfoque, con sus aportaciones en el campo de la Psicoterapia Gestalt.

Aunque hay otras propuestas teóricas, presentamos de manera general algunas de las más importantes, sin embargo, es importante señalar como nota de cautela, que aunque incluso puedan resultar antagónicas, todas fueron el resultado del trabajo sistemático y dedicado de generaciones de estudiosos y expertos, así, aunque pueda haber más o menos afinidad, tienen su sentido y validez, por lo que merecen respeto. La preferencia de un enfoque teórico no necesariamente implica la descalificación de otros, aunque sí su crítica propositiva, que es como se avanza en el conocimiento y se mejoran los procedimientos, como los de capacitación.

1.6. Capacitación, adiestramiento y desarrollo

Las teorías presentadas permiten abordar los diferentes propósitos de enseñanza en la organización, tanto al adiestramiento como a la capacitación y al desarrollo. Es importante considerar, que dichas aproximaciones teóricas no son excluyentes entre sí, y frecuentemente se combinan para alcanzar de mejor forma sus objetivos, por ejemplo se tienen aproximaciones cognitivo-conductuales que precisamente abarcan los aspectos abiertos (observables) del comportamiento, (incluyendo diferentes tipos de condicionamiento y contracondicionamiento⁵),

⁵ El contracondicionamiento se refiere al proceso de revertir el efecto de un condicionamiento desadaptativo, frecuentemente derivado de procesos defectuosos de crianza o convivencia, por ejemplo los accesos de ira o angustia ante situaciones desagradables; o bien por el efecto de algún evento particularmente importante y amenazante como un accidente.

como los encubiertos (privados, no observables, como las imágenes y pensamientos). Así mismo, los principios humanistas como la libertad, la responsabilidad personal, y el potencial humano, permean, o deben permean, cualquier proceso de aprendizaje, especialmente, cuando tiene como objetivo mejorar su capacidad, desempeño y ajuste en el ámbito laboral.

Debido al énfasis que hace el **adiestramiento** en habilidades motoras, los programas conductistas de condicionamiento pueden resultar especialmente apropiados. Mientras que los cognitivos son más adecuados para trabajar con conocimientos, ideas y opiniones como ocurre en la **capacitación**. Finalmente, cuando el objetivo se dirige a modificar actitudes, valores y emociones para mejorar el ajuste al entorno socio laboral como en el **desarrollo**, debe considerarse como primera opción una aproximación humanista, o bien enmarcarse en ella, aunque podría incluir también aspectos de información o entrenamiento en comunicación y regulación emocional que incluirían aspectos cognitivos y conductistas.

Lo anterior es especialmente importante en el ámbito que conjunta los esfuerzos humanos para la consecución de objetivos comunes, en el caso que nos compete, la administración.

1.7. Evolución de la administración

Es evidente saber que la evolución de la Administración de Recursos Humanos, como sistema totalizador, y por ende, la Capacitación y Desarrollo de Personal, han generado el desarrollo mismo de la Administración.

La Administración surge con el hombre mismo hace 3,500 millones de años.

Existen vestigios de ésta desde que el hombre se organizó socialmente (Paleolítico). Su aplicación, en un principio, fue intuitiva y a partir de entonces ha tenido un desarrollo impresionante. Se puede observar su uso en múltiples sociedades. Hay referencias históricas que hablan del aprovechamiento de la administración por parte de los sumerios, de los egipcios, de los babilonios, de los judíos, de los chinos, de los griegos, de los hindúes, de los romanos, en la Edad media, en la época moderna, etc. Se podría afirmar que ha sido la administración lo que ha permitido el desarrollo de lo que hoy se conoce como grandes civilizaciones.

Algunas personalidades como Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo, y la misma iglesia católica, abordaron el tema de la administración, emitiendo sus propios preceptos y haciendo críticas a los modelos administrativos anteriores a ellos.

Fue a finales del siglo XIX y principios del siglo XX cuando se inició formalmente la sistematización de la administración moderna, engendrándose de esta manera distintas teorías que han tratado de explicarla. Existe una amplia clasificación en este sentido, como es observable en los siguientes ejemplos:

- Adalberto Ríos S. y Andrés Paniagua (1977) plantean la existencia de **cuatro teorías**, estas son:
 - T. Científica (Taylor y Fayol)
 - T. Humano - relacionista (E. Mayo)
 - T. Estructuralista (Max Weber)
 - T. Neohumano – relacionista (Douglas McGregor)

- Sergio Hernández y Rodríguez (2002) habla de **diez escuelas** o enfoques administrativos:
 - Administración científica
 - Administración general y de procesos

- Humano relacionista
 - Estructuralista
 - Cuantitativa
 - Sistemas
 - Neohumano relacionista
 - Contingencias
 - Desarrollo organizacional
 - Calidad total y mejora continua
- Koontz y Weihrich (1998) consideran **cinco etapas** dentro del pensamiento administrativo:
 - Administración Científica (F. Taylor, 1903; H. Gantt, 1901 y los Gilberth, 1900).
 - T. Moderna de la Administración Operacional (H. Fayol, 1916).
 - Ciencias de la Conducta (H. Münsterberg, 1912; W. Dill Scott, 1911; Max Weber, 1946 - 47; Wilfredo Pareto, 1896 - 1947; Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, 1933)
 - T. de Sistemas (Chester Barnard, 1938).
 - Recientes teóricos de la Administración (Peter Drucker, 1974; W. Edwards Deming, después de la segunda Guerra Mundial; Laurence Peter, 1974; William Ouchi, 1981 y Thomas Peters y Robert Waterman, 1982, Senge, 1990).
 - Martina Menguzzato y Juan José Renau (1986) reconocen la existencia de **nueve etapas**:
 - Escuela Clásica
 - Escuela de Relaciones Humanas y la Teoría del Comportamiento
 - La Burocracia de Weber y sus posteriores reformulaciones
 - Escuela Matemática
 - Escuela de los Sistemas Sociales
 - Enfoque de Sistemas

- Enfoque Socio Técnico
- Enfoque Contingente o Situacional
- Escuela Neoclásica.

Después de haber expuesto, como listados, algunas apreciaciones de las distintas teorías administrativas, se resume en el siguiente cuadro, las **cuatro** principales **tendencias** en este campo.

Indicador	Clásica o científica	Humano relacionista	Estructuralista	Neohumano relacionista
Periodo	1900 – 1940	1925 – 1950	1950 - 1970	1960 - 1980. En los años 2000 se siguen desarrollando enfoques basados en esta escuela
Razones que la originaron	Revolución Industrial	Respuesta a la teoría científica, grupos numerosos y problemas de competencia	Conflictos, problemas del uso y abuso de la autoridad y cambios en el entorno	Autoridad demasiado rígida y control estricto del trabajador
Objetivos del Administrador	Mayor producción	La felicidad del grupo como medio para lograr los resultados	Manejo de múltiples interrelaciones sociales como único medio para la obtención de resultados	Integración, adecuación y enriquecimiento del trabajo
Forma de autoridad	Autócrata	Demócrata, de conciliación	Demócrata de dejar hacer, dejar pasar	A través de la participación del personal en los procesos, identificación de problemas y toma de decisiones
Concepto sobre el subordinado	Torpe, sin iniciativa	Es un ser humano	Integrante de grupos múltiples	Es un ser maduro que puede auto dirigirse
Razones para el trabajo	Hacerlo por la fuerza	Hacerlo por convencimiento personal	Hacerlo por sí mismo, con ayuda mínima	Hacerlo entre todos, en un pensamiento de nosotros
Motivación	La fuerza, la coerción	La felicidad, la reducción de conflictos humanos	Logro de metas y objetivos	El trabajo mismo, por su riqueza de contenido, el logro hacia resultados evidentes y compartidos
Trato al trabajador	Como si fuera un objeto o una cosa	Paternalista	Con base en los logros "Situacional"	Con base en los principios franceses de libertad, igualdad y fraternidad

Principios	Obligar a la gente a producir	La gente feliz produce más	La gente que es feliz, produce más	La gente feliz puede producir más y con mejor calidad
Relación entre puesto y trabajo	Se busca al hombre para desarrollar la función necesaria	Se busca el puesto para el hombre	Integración hombre – organización	Integración hombre, organización, medio ambiente. Considerado como sistema biopsicosocial
Resultados	Automatización o robotización del trabajador	Mínimos, inferiores a los esperados	Productividad	Productividad compartida
Autores	Escuela Científica: Frederic Taylor. Proceso administrativo: Henry Fayol. Micro movimientos: Los Gilbreth Gráficas de Control: H. Gantt.	Elton Mayo, Mary Parker Follet.	Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Dahrendorf, Max Weber, Chester Barnard.	H. Leavitt, Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, David Mc. Clelland, Douglas Mc. Gregor, Edgar Schein, Richard Beckhard, Rensis Likert. Peter Senge Ken Blanchard
Enfoque en la educación	Tradicional. Maestro-aprendiz; profesor-alumno. Conductista	Participativa con dirección rígida. Conductista-cognitiva	Participativa con dirección flexible. Conductista-cognitiva	Demócrata, equipos auto dirigidos, Gestalt, Humanista

Cuadro 1.2. Resumen de las teorías administrativas básicas

En síntesis, no es posible separar la evolución y las tendencias de la Administración de Recursos Humanos de la Administración en General y mucho menos la Capacitación y el Desarrollo del Personal, por supuesto que estos temas se vinculan directamente con los temas revisados en las materias correspondientes a Administración I y II, para una revisión más profunda y recordar dichos temas se recomienda los materiales respectivos a éstas.

Bibliografía del tema 1

(Nota: todos los enlaces de este material, consultados o recuperados, funcionan al 13/04/11. De igual manera se recuerda que todo texto jurídico o ley deberá ser el vigente).

Forehand, M. (2005). Bloom's taxonomy: Original and revised. In M. Orey (Ed.), *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*. Disponible en línea: http://projects.coe.uga.edu/epltt/index.php?title=Bloom%27s_Taxonomy#creatingreview

Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia, y vanguardia*. México: McGraw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. (11ª ed.) México: McGraw Hill.

Menguzzato, M. y Renau, JJ. (1986). *Dirección estratégica de la empresa*. Valencia: Euroed.

Reza Trosino, JC. (2000b). *Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.

_____. (2000c). *El ABC del instructor*. (2ª ed.) México: Panorama.

_____. (2006). *El abc del coach y del mentor*. México: Panorama.

_____. (2006b). *Antes y después de la capacitación ¿qué?* México: SCCO.

Ríos Szalay, A., y Paniagua Aduna, A. (1977). *Orígenes y perspectivas de la administración*. México: Trillas.

Actividades de aprendizaje

- 1.1. Escribe un ejemplo acerca de los siguientes conceptos: capacitación, adiestramiento, y desarrollo.

- 1.2. Investiga los conceptos: hábito, actitud, aptitud, conocimiento, aprendizaje, formación profesional, educación formal y educación no formal. Posteriormente, indica de qué forma se relacionan con los conceptos de capacitación, adiestramiento, desarrollo y educación para adultos en una tabla que incluya las fuentes de donde obtuviste la información.

- 1.3. Haz un ensayo de dos cuartillas sobre el proceso de capacitación y la educación en adultos.

Cuestionario de reforzamiento

1. Define qué es aprendizaje.

2. Determina semejanzas y diferencias entre capacitación, adiestramiento y desarrollo.

3. Relaciona la Evolución de la Administración con la Evolución de la Administración de Recursos Humanos (observa el cuadro de las teorías administrativas básicas).

4. Describe las áreas del aprendizaje.

5. Explica cómo aprenden los adultos.

Examen de autoevaluación

I. De acuerdo con lo revisado contesta si las siguientes afirmaciones son verdaderas (V) o falsas (F).

	Verdadera	Falsa
1. La enseñanza en las escuelas y la capacitación para adultos son esencialmente lo mismo:	()	()
2. La Comprensión de ideas y adquisición de conocimientos corresponden al área afectiva de aprendizaje:	()	()
3. El adiestramiento se dirige a adquirir o perfeccionar habilidades motoras:	()	()
4. De acuerdo con las teorías humanistas, el aprendizaje se dirige por autodescubrimiento y aprendizaje significativo:	()	()
5. Son niveles del área psicomotriz: el conocimiento, la comprensión y el análisis:	()	()

II. Completa las siguientes oraciones.

- La _____ se refiere a la adquisición y perfección de conocimientos, ideas y opiniones.
- El enfoque _____ de la administración considera que el subordinado es torpe y sin iniciativa, y por tanto hay que motivarlo por la coerción.
- La ley del _____ se refiere a la tendencia a repetir aquellas respuestas que tienen consecuencias agradables para el individuo.
- Las teorías _____ se basan en la introspección.
- El aprendizaje _____ ocurre a través del lenguaje.

TEMA 2. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Objetivo particular

El alumno comprenderá y explicará la importancia del derecho a la capacitación sustentado en las fuentes pertinentes y artículos en la ley mexicana.

Temario detallado

2.1. Antecedentes y soporte legal

2.2. Acuerdos y criterios administrativos

Introducción

La capacitación es un proceso muy importante para cualquier población económicamente activa, permite que el ejercicio de cualquier actividad no dependa de características individuales, sino que haya criterios de calidad y eficiencia esperables. Así la actividad es confiable y se preserva la justicia en las oportunidades de trabajo. Imagínese que los médicos se formarían sin criterios académicos específicos, sino sólo por su iniciativa y experiencia, sería muy difícil confiar, como se hace ahora, porque se sabe que si tienen un título cuentan al menos con los conocimientos mínimos para ayudar en salud y no perjudicarla (si bien esto puede ocurrir, suele ser la excepción o la gente ya no iría más). Si sólo unos cuantos compañeros de oficina tuvieran acceso a los cursos de actualización de office cuando cambia la plataforma, ellos destacarían sobre los demás, no por su talento real (que lo pueden tener) sino porque tienen una ventaja en sus habilidades y conocimientos que los hace parecer más rápidos y eficaces y al que

a los demás se les impidió el acceso o simplemente no se les informó. Aspectos tan importantes como una promoción o preservar el empleo dependerían más de la casualidad, favoritismo o accidentes históricos en la vida personal del empleado que de los meritos mostrados en igualdad de circunstancias.

El acceso a la capacitación también denota el *currículo oculto*⁶, al respecto de la misión, visión y valores de la organización, envía un mensaje muy claro al respecto de la congruencia entre lo que se dice de manera oficial y lo que realmente ocurre, la oferta de cursos que se hace, su calidad, la adecuada identificación de necesidades, o el tipo de cursos que se promueven, dan al empleado un mensaje implícito del papel que tiene para sus jefes y cuáles son los valores reales, así que afecta de manera importante el clima laboral y en cierta forma también determina el tipo de empleado que se mantiene en la organización. Por eso resulta crucial para el profesional de la administración reconocer la importancia que tiene la capacitación en el funcionamiento legal y armonioso de la organización.

2.1. Antecedentes y soporte legal

Sin lugar a dudas, la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo de los recursos humanos, la formación profesional, la educación para adultos, o cualquier otro tipo de actividad que en este sentido realiza una empresa o quienes van a incorporarse al mercado de trabajo, presentan antecedentes remotos. Prácticamente no ha existido organización o unidad productiva, independientemente de su nivel de modernidad o del momento histórico, que de manera formal o rudimentaria, no se haya preocupado por facilitar a sus trabajadores algún tipo de entrenamiento, acorde con sus propias necesidades.

⁶ El currículum oculto se refiere a aquellos aprendizajes que no figuran de manera oficial en los planes de estudio, pero que se hacen evidentes a través medios más sutiles como las prácticas cotidianas, autores que se revisan, o comportamientos tolerados y/o promovidos.

Algunos antecedentes observables en México son:

- En la época **precortesiana** hay vestigios importantes que evidencian la importancia del aprendizaje en la formación, sobre todo, de guerreros y sacerdotes.
- En la **Colonia**, los métodos de instrucción empleados se basaban en la relación maestro-aprendiz.
- En 1870, en la época de la **Reforma**, en el Código Civil se incluía un capítulo destinado al aprendizaje que, con algunas modificaciones, se recogió en el de 1884.
- En la Ley Federal del Trabajo de 1931, etapa de la **pos Revolución**, se observaba un capítulo destinado al Contrato de Aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Este contrato se prestaba a la explotación sin control de la clase trabajadora.
- En la **Ley del Trabajo de 1970**, vigente hoy día, inicialmente se incluyeron artículos donde los patrones estaban obligados a capacitar a sus trabajadores, pero no existía un mecanismo para hacer cumplir este ordenamiento.
- El **1 de enero de 1978 surge el Sistema Nacional de la Capacitación y Adiestramiento** que da nacimiento al Proceso Legal de la capacitación, con algunas modificaciones, en activo al día de hoy.

Es entonces que a partir del 1 de mayo de 1978 se reformaron y adicionaron la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, en temas referentes al proceso de capacitación.

Las principales modificaciones se observan en los siguientes estatutos jurídicos:

- Constitución: artículo 123, apartado A. Fracciones XIII y XXXI.
- Ley Federal del Trabajo, artículo 132, fracción XV y se adicionan los artículos 153- A al 153-X.
- Acuerdos publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en distintas fechas (esto se explicará en el siguiente punto).

Los principales conceptos emanados de estas adiciones son:

- La capacitación es una obligación de los patrones, por ende es un derecho de los trabajadores.
- La capacitación es un asunto de jurisdicción federal, que revisarán las autoridades correspondientes.
- Deberá impartirse dentro de la jornada de trabajo, salvo que los procesos productivos y mediante común acuerdo, se requiera impartir fuera de la jornada.
- Se instalarán por empresa o unidad productiva, Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento (patrones y trabajadores) paritarias y bipartitas.
- Se formularán Planes y Programas de capacitación que deberán implantarse en las Organizaciones. La Comisión Mixta vigilará que se diseñen correctamente y se implanten para satisfacer necesidades concretas de capacitación.
- Se les otorgará a los trabajadores Constancias de Habilidades Laborales por cada curso/acción de aprendizaje en la que participen y aprueben.
- Se hará del conocimiento de la autoridad las actividades de capacitación que se emprendan a través de las listas de constancias de habilidades laborales.
- Los agentes capacitadores externos deberán estar debidamente registrados ante la Secretaría del Trabajo.

De esta manera, hubo criterios que permiten dar seguimiento al cumplimiento del derecho constitucional a la capacitación y que se regulan a través de organismos públicos como la Secretaría del Trabajo. También se realizaron esfuerzos en búsqueda de la protección de todos los trabajadores ya que no había una unificación de criterios que incluyera a algunas actividades como las de los artesanos, obreros, o empleados domésticos.

2.2. Acuerdos y criterios administrativos

Desde el 1 de mayo de 1978 se reformaron y adicionaron la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo (LFT), con el afán de establecer el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Con ello quedaron protegidos, en este rubro, los trabajadores de la nación que rigen sus relaciones de trabajo por el apartado A del artículo 123 constitucional.

Artículo 123: Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social del trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo [...]

Evidentemente, fueron excluidos los trabajadores al servicio del estado, los cooperativistas, los microempresarios y negocios familiares, etcétera. Esto se debió a que algunos de estos grupos sociales rigen sus relaciones laborales por otros ordenamientos jurídicos, a saber: Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, Ley de Sociedades Cooperativas, etc.

La parte positiva de este asunto es que en esa fecha se estableció la capacitación y el adiestramiento como una obligación de los patrones y un derecho de los trabajadores, cuyo objeto lo establece el artículo 153-F, de la LFT:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Los afanes que establece la LFT son loables. Aunque la ley es bastante clara en los conceptos relacionados con el tema en cuestión, no abunda en conceptos, métodos y procedimientos para realizar, al interior de las organizaciones, las acciones que permitan capacitar y adiestrar con efectividad a los trabajadores.

En virtud de lo anterior, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) mediante su Dirección General de Capacitación ha emitido, en distintas fechas, infinidad de criterios y disposiciones administrativas, con el propósito de agilizar el registro de actividades de capacitación de los centros de trabajo, verificar la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación, formular los planes y programas correspondientes que satisfagan necesidades reales de formación profesional, otorgar constancias de habilidades laborales y registrar a los distintos agentes capacitadores.

Las últimas actualizaciones que se han publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) han sido:

- **5 de noviembre de 2009.** Acuerdo por el que se dan a conocer los formatos para realizar los trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento.
- **16 de diciembre de 2009.** Acuerdo por el que modifica el artículo tercero y se deroga el tercer párrafo del artículo quinto del acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, publicado el 30 de diciembre de 2004; asimismo deja sin efectos la reforma publicada el 9 de marzo de 2006 y quedan sin efecto los formatos DC-3 y DC-4 del acuerdo por el que se dan a conocer los formatos para realizar los trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento publicados el 5 de noviembre de 2009.

El acuerdo consta de cuatro artículos, los cuales se transcriben para facilitar la localización de los mismos. Se recomienda estudiarlos en la fuente directa publicada en el DOF.

Artículo 1°. Se dan a conocer los formatos para realizar los trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento ante la STPS, que se señalan a continuación.

TRÁMITE	FORMATO
Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	DC-1 Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento
Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento	DC-2 Presentación del plan y programas de capacitación y adiestramiento
Aviso de elaboración de sistemas generales de capacitación y adiestramiento	DC-2B Sistema general de capacitación y adiestramiento
Conservación de constancias de habilidades laborales expedidas por la empresa	DC-3 Constancia de habilidades laborales
Presentación de listas de constancias de habilidades laborales	DC-4 Lista de constancias de habilidades laborales
Agentes capacitadores externos, autorización y registro Agentes capacitadores externos, modificación de cursos o programas y/o modificación de plantilla docente	DC- 5 Solicitud de registro de agente capacitador externo

Artículo 2°. La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el “Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores”, publicado en el DOF el 30 de diciembre de 2004, y su modificación publicada en el referido órgano de difusión, el 9 de marzo de 2006,

deberá presentarse a la STPS en los formatos a que se refiere el presente instrumento.

Los formatos podrán reproducirse libremente, siempre y cuando no se altere su contenido y la impresión de los mismos se haga en hojas blancas tamaño carta.

Artículo 3°. Los formatos a que se refiere el artículo anterior deberán ser proporcionados a los interesados en forma gratuita en las unidades administrativas de la STPS.

Asimismo, los interesados podrán obtener los formatos de la dirección de Internet www.stps.gob.mx siempre y cuando la impresión de los mismos se haga en los términos señalados en el numeral anterior.

Artículo 4°. El personal de atención al público deberá proporcionar a los solicitantes de cualquiera de los trámites a que se refiere este Acuerdo, la información y orientación necesarios para el llenado del formato respectivo.

Algunas definiciones relevantes que es necesario no perder de vista sobre este asunto, son las que se exponen a continuación.

Comisión mixta

Es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerir medidas tendentes a perfeccionarlos conforme con las necesidades de los trabajadores de la propia empresa.

Planes y programas

Son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Constancia de habilidades laborales

Es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Agentes capacitadores externos

Son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores. La calidad de los servicios proporcionados depende exclusivamente de los propios agentes y los programas o cursos de capacitación carecen de valor curricular o académico por parte de la STPS.

Es recomendable no considerar estos lineamientos como una imposición más o como una tramitología burocrática, sino como instrumentos valiosos para organizar mejor los sistemas, métodos y procedimientos de capacitación, su creación es lo que permite que sea posible regular el ejercicio de este derecho. Sobre todo es crucial, no dejar de capacitar al personal, ello traerá beneficios a la Organización, a los clientes, a los mismos trabajadores y al país en su totalidad. Los temas anteriores se vinculan con los relativos a las materias de Derecho Laboral en segundo semestre y con Desarrollo y Calidad de Vida en quinto semestre del plan 2012.

Bibliografía del tema 2

Acuerdos publicados en el DOF, 5 de noviembre y 16 de diciembre de 2009.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado A, fracciones XIII y XXXI.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Ley Federal del Trabajo: Artículos 132, fracción XV; 153 A al 153 X; 537 al 539.

Reza Trosino, Jesús Carlos. (2000b). *Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.

Actividades de aprendizaje

- 2.1.** Revisa con atención el artículo 123 constitucional en su apartado A, fracciones XIII y XXXI. Plantea en una situación hipotética en la que se haya incumplimiento del artículo.
- 2.2.** Revisa con atención los artículos 132, fracción XV, artículos 153- A, a 153 X y 537 a 539. Elabora la interpretación de los artículos.
- 2.3.** Revisa con atención los acuerdos del 5 de noviembre de 2009 y del 16 de diciembre del mismo año, publicados en el Diario Oficial de Federación, emitidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, referentes a Formatos y trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento. Denota qué ventajas o desventajas identificas de los acuerdos, discute tus observaciones con la de tus compañeros.

Cuestionario de reforzamiento

1. Define y explica las características de:
 - a. Una Comisión Mixta de Capacitación
 - b. Un Plan y Programas de Capacitación
 - c. Una Constancia de Habilidades Laborales
2. ¿Cuáles son los objetos de la capacitación de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo?
3. ¿Cuáles son las características que debe contemplar un Plan y Programas de Capacitación de acuerdo con el artículo 153-Q de la Ley Federal del Trabajo?

Examen de autoevaluación

1. Relaciona las siguientes columnas.

1) Establece los formatos para realizar los trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento.	() Sacerdotes
2) En la época precortesiana se dio especial importancia a la formación de guerreros y de...	() Habilidades laborales
3) Los derechos en cuanto a adiestramiento y capacitación de los trabajadores mexicanos se establecen en la...	() Aprendices
4) En la Colonia los métodos de instrucción recaían en la relación entre maestros y...	() STPS
5) La acreditación de la capacitación de un trabajador ocurre a través de la constancia de...	() Constitución

II. Anota en las siguientes afirmaciones lo verdadero (V) o falso (F) de cada una conforme a lo revisado en el capítulo.

	Verdadera	Falsa
6) La Constitución y la Ley Federal del Trabajo establecen que la capacitación debe impartirse dentro de la jornada de trabajo:	()	()
7) La capacitación es una obligación del patrón:	()	()
8) Los capacitadores pueden pertenecer a cualquier asociación mientras tengan cédula profesional:	()	()
9) Existen formatos específicos para conformar la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento:	()	()
10) El artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo establece cinco propósitos fundamentales, menciónalos:	()	()

TEMA 3. EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN Y LA CREACIÓN DE CAPITAL HUMANO

Objetivo particular

El alumno describirá el proceso estratégico de la organización al respecto de la capacitación y la creación del capital humano.

Temario detallado

- 3.1. Planeación y gerencia
- 3.2. Metodología de planeación
 - 3.2.1. Diagnóstico situacional
 - 3.2.2. Participación
 - 3.2.3. Alineamiento
 - 3.2.4. Apropiación
 - 3.2.5. Implementación
- 3.3. Análisis situacional
 - 3.3.1. Análisis de matriz FLOA
- 3.4. Pensamiento estratégico
 - 3.4.1. Misión
 - 3.4.2. Visión
 - 3.4.3. Guía para establecer valores estratégicos
 - 3.4.4. Guía para la formulación de la estrategia maestra
 - 3.4.5. Guía para la formulación de políticas
 - 3.4.5.1. Ejemplos de políticas
 - 3.4.6. Guía para la formulación de objetivos de largo plazo
- 3.5. Aprendizaje, innovación y manejo del cambio
 - 3.5.1. Marco conceptual

- 3.6. Fundamentos que soportan la estrategia y operación de la función de recursos humanos
- 3.7. Planeación de recursos humanos
- 3.8. Principales materializaciones de la planeación de recursos humanos
- 3.9. Filosofía de desarrollo humano y organizacional

Introducción

El proceso estratégico de la capacitación para la mejora constante de la Organización y de quienes participan en ella es quizás el elemento que defina los alcances que tendrá a corto y largo plazo. Implica el reconocimiento de que la organización está compuesta por personas que tendrán que dirigir sus esfuerzos a una meta en común. Si bien esto podría tenerse por evidente, es claro que las empresas más exitosas hoy en día, son precisamente aquellas que no han dejado la planeación y capacitación como algo silvestre que ya se irá arreglando conforme se presenten los problemas. Algunos de los riesgos más lesivos para la organización de no llevar a cabo este proceso son organizaciones donde los empleados no tienen más objetivo que terminar el día con su empleo, llevarse bien con quien les pueda redituar un beneficio, y perder de vista su propio papel en el bien o servicio del que participa como miembro de su organización. Estos aspectos de eficiencia, eficacia, objetivos, políticas, misión y visión, son elementos que finalmente son realizados por personas y que merecen toda la atención, esfuerzo, cuidado y respeto que se debe a cada ser humano y por supuesto a su trabajo en conjunto. En el presente capítulo se encontrarán las explicaciones que dan razón de ser a estos elementos, así como la forma de llevar a cabo la planeación que merece y requiere una organización exitosa.

3.1. Planeación y gerencia

Dirección estratégica es: “El arte y ciencia de la formulación, implementación y evaluación de acciones y decisiones inter-funcionales, que habilitan a una organización para cumplir sus objetivos. Incluye un enfoque objetivo, lógico y sistémico para organizar información cualitativa y cuantitativa en una manera que permite hacer las mejores decisiones en condiciones de incertidumbre”. (David, 2003, p. 5). Sus componentes principales son las etapas de: Formulación de Estrategia (o Pensamiento Estratégico), Implementación de Estrategia, Monitoreo y Evaluación.

La planeación estratégica está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y sirve como guía de acción dentro de la misma, consiste en decidir sobre los recursos que serán utilizados, considera periodos amplios, y las alternativas para el manejo derivado de la incertidumbre de trabajar a futuro. Se trata de un procedimiento formal para generar resultados verificables a través de pasos claros y articulados en un proceso racional. Es un medio que permite a la Organización accionar con mayores posibilidades de éxito, precisar sus objetivos y determinar el camino para lograrlos.

Por ende, la Planeación Estratégica implica:

- Un entendimiento explícito de la misión, visión, valores, estrategia, políticas, objetivos, competencias, metas e indicadores de medición entre todo el personal y otros socios externos de la organización. Esta comprensión fortalece el nivel de compromiso para contribuir al logro de los resultados planeados a todo nivel.
- Una guía para la acción. El modelo integrado es un marco conceptual que guía y apoya al liderazgo y gobierno de la organización para cumplir su rol estratégico en forma efectiva para el logro de los planes.
- La formulación de indicadores específicos de medición, permite monitorear los avances en los planes de corto y largo plazo.

- Los planes resultantes constituyen propuestas importantes que son útiles para posicionar a la organización en su entorno y para tener acceso a clientes potenciales o fuentes alternativas de financiamiento.
- El establecimiento de las bases para la transformación organizacional, estimulando el pensamiento estratégico, el aprendizaje y la innovación para el logro de la visión de largo plazo.
- Es un proceso que fortalece el aprendizaje organizacional, mediante la construcción de una visión compartida y el desarrollo de relaciones sinérgicas de cooperación que fortalecen el clima organizacional orientado a los resultados.

Como se puede apreciar, la planeación estratégica de la capacitación, es uno de los pilares en los que descansan las características que buscamos dentro de la organización. Como todo proceso fundamental, requiere que éste no dependa de quiénes estén a cargo y corran el riesgo de cambiar por “modas” de quien esté en turno, sino que ocurra de manera que pueda continuar mejorando y se lleve a cabo de manera consistente y constante, requiere de una metodología.

3.2. Metodología de planeación

La metodología de planeación se convierte, en un marco para evaluar la integridad y responsabilidad del proceso.

Se sugieren, algunos principios que fortalecen la metodología, facilitan el aprendizaje y refuerzan el manejo del conocimiento. Se incluyen las dimensiones de: diagnóstico situacional, participación, alineamiento, apropiación e implementación. A continuación, se presenta un resumen de cada principio y ejemplos de algunas acciones clave.

3.2.1. Diagnóstico situacional

Este principio incluye las instancias de reflexión para analizar el micro y macroambiente en el ámbito comunitario, por región o por área, a nivel de variables propias de la Organización y con cobertura nacional. Estos procesos se documentan con referencias bibliográficas y estadísticas, lo cual es una plataforma para definir áreas prioritarias de intervención. Algunos ejemplos de acciones clave para la etapa de diagnóstico, incluyen:

- Actualización del Análisis del Contexto de la Oficina Nacional y de las Sucursales y empresas paralelas.
- Evaluación de Avances y Limitaciones en el cumplimiento de los Planes Estratégicos.
- Análisis de los Planes Operativos de años anteriores.
- Análisis e identificación de la Etapa de avance de proyectos anteriores.
- Encuestas de clima motivacional y otros instrumentos de análisis del microambiente.
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo de RRHH.

3.2.2. Participación

Este principio ilustra los diferentes niveles de involucramiento que se dan tanto en el ámbito del liderazgo, como en el de las diferentes áreas de trabajo de la Organización. La participación es básica para la etapa de apropiación ya que “Sin involucramiento no hay compromiso”, así, la participación es un indicador de la forma en que el personal se siente parte de, e incluido en la toma de decisiones de la organización. Algunos ejemplos de instancias de participación se resumen a continuación:

- Como punto de partida, el Consejo de Administración, órgano máximo en la estructura jerárquica de la Organización, da el visto bueno al esquema, proceso, fundamentos y metodología de planificación.

- En la Oficina Matriz, el proceso de planificación es coordinado por un equipo responsable. Participa además el liderazgo de niveles medios. Se integran equipos de trabajo en cada una de las etapas del proceso.
- En las sucursales el proceso de planificación es coordinado por los facilitadores regionales y los gerentes de sucursal. Participan los equipos técnicos y administrativos de cada región y sucursal.
- Los miembros del Equipo de Liderazgo o Comité Ejecutivo Nacional, retroalimentan y dan visto bueno a los planes de sucursales.
- El aprendizaje de los actores del proceso de planificación es incentivado a través de Talleres o cursos específicos para el personal de Oficina Matriz y Sucursales.

Al incluir actores en diferentes niveles se busca, por una parte dar cabida a la exposición de las diferentes necesidades de capacitación, y por otra que haya coherencia en los diferentes objetivos tanto al interior de los empleados, como una forma de funcionamiento homogéneo y eficaz que distinga la organización, aunque haya diferentes sucursales.

3.2.3. Alineamiento

Este principio pretende que el proceso de planificación esté fundamentado en los Valores Centrales, la Misión, las Políticas y Direcciones Estratégicas de la Organización; la Visión de Futuro de la empresa; la Visión de Futuro de cada una de las sucursales. Ejemplos de instancias de alineamiento que se podrían dar en la práctica son:

- Reflexión y reafirmación de los Valores Centrales de la Organización.
- Reflexión y reafirmación de la Misión, Políticas y Direcciones Estratégicas de la Organización.

- Desarrollo del proceso de planificación conforme a los lineamientos establecidos.
- Considerar los aspectos de alineamiento con las directrices de aplicación nacional.

El alineamiento es un paso fundamental en la identidad de la organización, y un paso previo para que los trabajadores consideren suyos los objetivos de la capacitación, es decir la apropiación.

3.2.4. Apropiación

En este principio, la intención es que el proceso de planeación se oriente a la consecución de acuerdo y apropiación del contenido de los planes, con énfasis en la visión, objetivos de largo plazo, metas, tácticas-operativas y planes anuales de Acción, por todos los participantes, equipos y grupos que éstos representan. Algunos ejemplos de momentos de apropiación que podrían darse en el proceso se resumen a continuación:

- Retroalimentación y aprobación del Plan Global de la Organización y de los Planes y Programas por Área y por Proyecto, por el Consejo de Administración, desde las etapas preliminares.
- Discusión y retroalimentación de metas, estrategias y planes de acción por equipos clave de trabajo representativos de las diferentes unidades.
- Involucramiento participativo de todos los colaboradores. Retroalimentación al proceso de planificación por todo el personal, a través del método de encuesta y posterior socialización del documento integrado.
- Retroalimentación y acompañamiento en el proceso de planificación de las sucursales, por el Equipo de Liderazgo Nacional.

Este paso en ocasiones se obvia, sin embargo, puede ser el paso que haga la diferencia en lo que representará la capacitación, desde una formación útil e importante para todos, hasta un requisito fastidioso de la organización. En el último caso, puede correr riesgo la implementación.

3.2.5. Implementación

Este principio pretende garantizar las bases para producir resultados consistentes con la planificación. Define con claridad qué desea o qué pretende lograr la Organización, cómo y cuándo se realizará esto y quiénes serán los encargados de ello. Es decir, el proceso no concluye con la formulación de planes, sino más bien se inicia ahí. Ejemplos de acciones para promover la implementación de los planes se resumen así:

- Formación de equipos de trabajo, en la Oficina Matriz para la formulación de metas, estrategias operativas y planes anuales con acciones mensuales calendarizadas, que definen responsables primarios y complementarios.
- Desarrollo de un proceso de monitoreo semestral y un sistema de reportes trimestrales, en la Oficina Matriz y Sucursales.
- Definición de indicadores aplicables a cada una de las metas, como base para seguimiento a la retroalimentación anual del desempeño.

En resumen, estas cinco dimensiones que se complementan por un Proceso de Sistematización ayudan a concretar y registrar el conocimiento, fortaleciendo ampliamente un proceso integrado de planificación y gerencia estratégica con altos estándares de calidad que potencializan su aplicación concreta.

La calidad de la metodología de planificación integrada, no sólo facilita el aprendizaje organizacional y el manejo del conocimiento, sino que permite

responder algunas preguntas estratégicas con componentes concretos en el contenido del plan mismo, y favorece su continuidad y desarrollo adecuándose a la situación de la organización.

3.3. Análisis situacional

Ninguna organización existe en un vacío. La definición de planeación estratégica destaca la importancia de relacionarse con un entorno social estable o cambiante en todas sus dimensiones. La relación se establece a través del análisis situacional. Este análisis, no es un fin en sí mismo, sino que busca compilar insumos orientados a los productos siguientes:

- Una clara comprensión de los asuntos críticos que demandan una respuesta de la organización.
- La identificación de los asuntos más importantes que la organización requiere enfrentar.
- Una base de datos de información concreta que servirá para determinar prioridades y estrategias.

El análisis situacional, integra las siguientes fuentes para coleccionar información:

1. Información de participantes o socios internos, que normalmente incluyen al Consejo de Administración y el personal de la organización.
2. Información de participantes o socios externos, que normalmente incluyen a: clientes, proveedores y público en general.

Los insumos, tanto internos como externos, se clasifican en dos grandes categorías, a este modelo se le denomina FLOA (fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas). Este tipo de análisis también se conoce como FODA

o DAFO, y las letras constituyen el mismo acrónimo Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Recientemente se ha sustituido el término Debilidades por limitaciones ya que el primero tiene connotaciones negativas como características ineludibles e inmodificables, algo malo con lo que se debe funcionar, un lastre. El término 'limitaciones' permite un análisis más descriptivo sin un sentido de condena, sino como algo superable y que no es inherente a nuestra organización.

A. Análisis del Contexto Interno o Microambiente. Éste proporciona información sobre las fortalezas y limitaciones, entendidas éstas como se especifican enseguida:

1. **Fortalezas:** es aquello que se hacen bien o los principales puntos internos a favor con que cuenta la organización en los cuales tiene influencia o control directos. Estos temas, miden la efectividad de la organización para cumplir su misión y alcanzar su visión de futuro.
2. **Limitaciones:** son las áreas internas de la organización en donde se tiene influencia o control directos y que se puede mejorar. Estas áreas pueden constituir obstáculos para cumplir efectivamente la misión y alcanzar la visión de futuro.

B. Análisis del Contexto Externo o Macroambiente. Proporciona información sobre oportunidades y amenazas.

1. **Oportunidades:** son los cambios o situaciones que están dándose en el ambiente externo (sobre los cuales la organización no tiene influencia o control directos). Pueden ser factores de apoyo para cumplir efectivamente la misión y alcanzar la visión de futuro.
2. **Amenazas:** son los cambios o situaciones que están dándose en el ambiente externo (sobre los cuales la organización no tiene una influencia o

control directos). Pueden ser factores que impiden el cumplimiento efectivo de la misión y alcance de la visión de futuro.

En la tabla siguiente, 3.1, se resume una lista de posibles instrumentos por usarse para el análisis del macro-ambiente.

EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Investigación valorativa.	Liderazgo de las sucursales u otros proyectos especiales.
Resultados de diagnósticos o evaluaciones de impacto o de proceso.	Una muestra de sucursales u otros proyectos especiales.
Instrumento de retroalimentación del desempeño.	Liderazgo de las sucursales, clientes y públicos en general.
Resumen de las auditorías integradas de Sucursales.	Auditoría y sucursales.
Análisis del macroambiente nacional que incluye situación actual y tendencias en algunos subsectores como: cinturones de pobreza, subsector financiero, subsector gobierno, otras empresas, subsector tecnología, subsector legislación, derechos humanos, iglesia y otros subsectores.	Planes de desarrollo nacionales y estadísticas.
Análisis de otros factores del microambiente que impiden o facilitan el logro de la visión y los compromisos involucrados en la misma.	Planes de desarrollo nacionales y estadísticas sobre mercado potencial y competencia. Plan estratégico y planes de acción. Estrategias específicas.

Tabla 3. 1 Instrumentos para el análisis del macro-ambiente

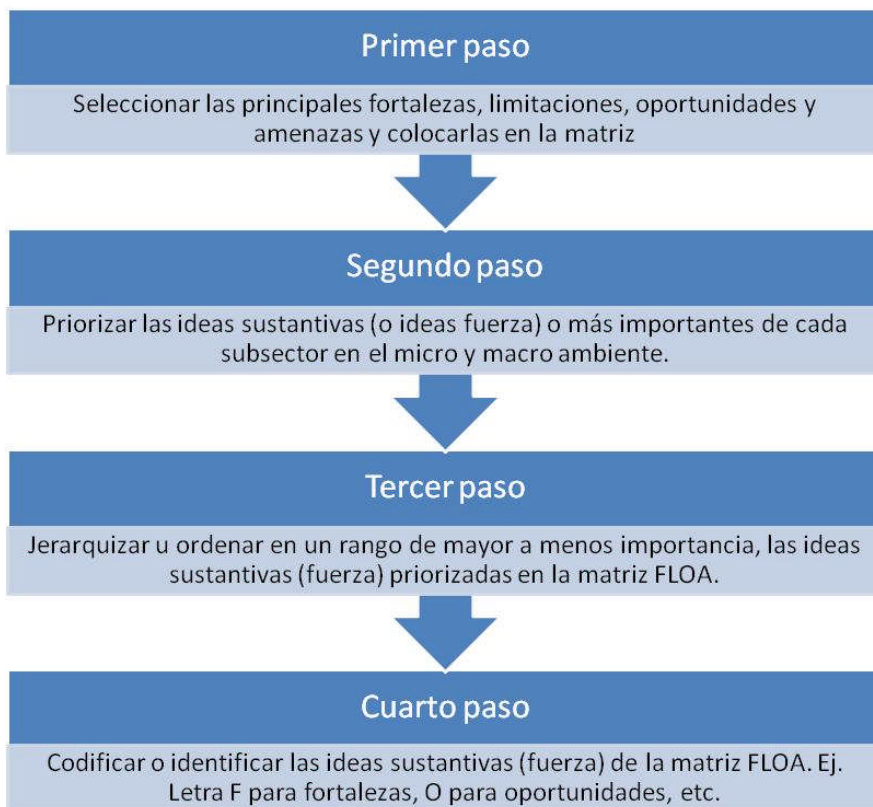
Una vez que se han establecidos los elementos del macro-ambiente (externo) y el micro-ambiente (interno) así como los instrumentos y fuentes de información, se está

en condiciones de proceder el análisis de la información de manera integral para lo que se ocupa la matriz FLOA.

3.3.1. Análisis de matriz FLOA

El análisis FLOA puede ser muy útil para hacer visibles algunas dinámicas que influyen las preferencias estratégicas de la organización. Lo importante, sin embargo, es la utilización de técnicas que permitan el aprovechamiento analítico de dicha información valiosa. Esto significa que el resumen FLOA no es un producto aislado que resulta de una lluvia de ideas simplista que únicamente conduciría a un ejercicio de generación de listas superficiales de fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas.

Se requiere un esfuerzo sistemático para relacionar las diferentes categorías, asumiendo que la yuxtaposición de unas con las otras permitirá la identificación clara de los retos futuros que enfrentará la organización. Se sugiere a continuación una **alternativa genérica** para definir las prioridades estratégicas utilizando la matriz de fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas.



Ejemplo de matriz FLOA aplicada a capacitación y desarrollo de personal

CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Presupuesto para capacitación. – Instalaciones básicas. – Infraestructura en equipo, videos, materiales y diseños. – Plantilla de instructores formados. – Plan maestro de capacitación. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Oferta amplia de servicios. – Precios accesibles para la capacitación. – Instituciones especializadas. – Equipos y tecnología educativa de vanguardia.
<p>LIMITACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Incredulidad de la alta dirección a los procesos de capacitación. – Cargas de trabajo del personal – Distancias entre oficina matriz y sucursales. – Falta de infraestructura interna de redes de comunicación. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ambiente social, económico y político incierto. – Distancias demasiado grandes entre oficinas. – Dependencia del transporte público – Políticas gubernamentales inadecuadas.

Nota: Para mayor información acerca del tema de Planificación Estratégica, pueden consultarse las obras de Morrysey y de Steiner que describen con precisión el proceso completo.

Los elementos del análisis FLOA requieren de la capacidad para identificar los elementos de la organización involucrados en cada etapa así como la capacidad para prever diferentes alternativas en su abordaje, incluyendo sus ventajas y desventajas, es decir, pensar estratégicamente.

3.4. Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico engloba toda la planeación que requiere iniciar o “enderezar” el funcionamiento de una organización. Como su nombre lo indica, ocurre al respecto de algo que aún no está ocurriendo, y en ese sentido es el momento de desarrollar los objetivos y metas a los que aspira la organización a través de diferentes periodos a futuro. Por ello una de sus principales características es su flexibilidad para poder adaptarse a los cambios al interior y exterior de la organización, así como su capacidad de previsión al respecto de las situaciones y dificultades que se presentarán durante su funcionamiento. Incluye el desarrollo de elementos medulares como la misión, la visión, el desarrollo de políticas y las guías para orientar y homogeneizar estos esfuerzos.

3.4.1. Misión

Conviene recordar que aunque la misión está relacionada con la visión, no son sinónimos, aunque algunos autores derivan una de la otra. La misión y la visión son declaraciones separadas, aunque relacionadas muy estrechamente.

Una declaración de misión expresa identidad, propósito y naturaleza. Es decir, la razón de ser de la organización, el motivo por el cual existe y a quienes sirve. En algunos casos, incluye los principios y valores bajo los que se pretende operar. Por lo tanto, los elementos fundamentales para la construcción de la misión son:

ELEMENTOS	EJEMPLO
Identidad	Somos una Organización productora de alimentos
Propósito, por qué existe	Que generamos productos de alta calidad
A quiénes sirve	Para el beneficio de nuestros clientes y públicos

Naturaleza del “negocio”	Para elevar los índices de nutrición
--------------------------	--------------------------------------

Ejemplo de misión para capacitación

Formar profesionalmente a los trabajadores y ejecutivos de la compañía (identidad), de tal manera que se incrementen considerablemente los índices de productividad y se mejoren sus niveles de bienestar y bien ser (propósito), con la finalidad de proporcionar un servicio oportuno, de alta calidad y con la suficiencia (naturaleza) que el cliente (a quienes sirve) de la empresa demanda.

3.4.2. Visión

Para fortalecer el proceso de formulación de una visión actualizada, se presentan a continuación un resumen de conceptos de diferentes autores y algunos ejemplos importantes.

Visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, colaboradores, propietarios y accionistas importantes (George Morrissey, 1996).

Visión es un cuadro compartido del futuro que se busca crear, lo que creemos que la organización puede cumplir (Amherst H. Wilder Foundation).

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma, tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Su finalidad es ser la guía de la organización en un contexto de cambio y disminuir la posibilidad de que pierda el rumbo (Percy Bobadilla-Luis del Águila Rodríguez).

Ideología fundamental

Las organizaciones verdaderamente grandiosas entienden la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio; entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no lo es. Esta rara habilidad para manejar continuidad y cambio, que requiere de una disciplina practicada conscientemente, está estrechamente ligada a la capacidad de desarrollar una visión.

Componentes principales de la Visión

- I. **Ideología fundamental.** Define lo que se cree y por qué se existe, es el carácter duradero de una organización. Una identidad consistente que trasciende productos, servicios, modas y líderes individuales. Es el pegamento que mantiene a una organización unida mientras crece, se diversifica, se expande y acoge la diversidad cultural. La ideología fundamental no cambia y complementa al futuro visualizado.

Cualquier visión efectiva debe incorporar la ideología fundamental de la organización que, a su vez, consiste en dos partes distintas:

Valores fundamentales	Los principios esenciales y perdurables de una organización. Un conjunto de principios guía que no envejecen y no requieren justificación externa. La organización decide por sí misma, qué valores guarda como fundamentales, independientemente del entorno actual o modas gerenciales.
Propósito fundamental	La razón de ser esencial de la Organización. Un propósito efectivo que refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la organización. El propósito (que debería durar por lo menos 100 años), no debe ser confundido con metas específicas o estrategias (que deberían cambiar muchas veces en 100 años).

II. Futuro visualizado. Es lo se aspira llegar a ser, a lograr, a crear. Algo que requerirá de cambio y proceso significativo para lograrse. El futuro visualizado comprende dos partes:

Destino Grande y Audaz (DGA)
Que es claro, convincente, sirve como punto focal unificador y catalizador para el espíritu de equipo. Representa un punto de llegada claro, de tal manera que la organización sabe cuando ha llegado ahí. A la gente le gusta apuntar a un punto de llegada. Un DGA fascina a las personas, les llega y las atrapa. Es energizante, altamente enfocado, la gente lo entiende de inmediato. Ejemplo: “Colocar un hombre en la luna antes del fin de la década” (John Kennedy), “Una sociedad que no juzga a los niños por el color de su piel” (Marthin Luther King)
Descripción vívida
Es vibrante, fascinante y es una descripción específica de lo que sería alcanzar el destino grande y audaz (DGA) Significa traducir la visión de palabras a imágenes, como crear una imagen que la gente pueda llevar consigo en sus cabezas. Es como hacer una pintura con las palabras. Pasión, emoción y convicción, son partes esenciales de la descripción vívida.

Ejemplo de visión para capacitación

Tenemos un modelo idóneo de capacitación que satisface las necesidades de la Organización para el logro pleno de la productividad compartida y del bienestar integral de su personal.

El DGA se vislumbra en la búsqueda de un “modelo idóneo de capacitación” mientras que la segunda parte, “el logro pleno de la productividad compartida y del bienestar integral de su personal” nos lleva a una descripción fascinante que invita a una imagen laboral a la que aspiramos, que nos resulta familiar y que fácilmente podemos sentir nuestra.

3.4.3. Guía para establecer valores estratégicos

El siguiente componente en la etapa de pensamiento estratégico son los **valores estratégicos**. Valores son los principios fundamentales que determinan las acciones de la organización. En ese sentido, el reflejo de los valores y las convicciones de la organización, generan su propia personalidad.

Tener un acuerdo claro e intencional sobre valores estratégicos amplios, ayudará a la Organización a:

- Determinar la tolerancia y el campo de sus esfuerzos.
- Establecer en qué áreas de trabajo se puede intervenir y en cuales no.
- Fijar expectativas y comunicarlas a todos los que tienen intereses (stake holders) en la organización.
- Servir como base para el reclutamiento de personal que se comprometa con la organización y trabaje con eficacia.
- Determinar un marco de referencia para el liderazgo y gerencia.
- Dar pautas para el establecimiento de prioridades significativas.
- Formular un Plan Maestro de capacitación, acorde con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

El establecimiento y aplicación de valores estratégicos es medular en el desarrollo de la organización, ya que juega un papel muy importante en la selección y conservación del personal, y en que sea partícipe de los objetivos, la visión y misión. Sin embargo no es suficiente tener claridad respecto a los valores, también es necesario saber de qué manera se integrarán a las necesidades de la organización y a los planes de capacitación, para ello se elabora la estrategia maestra.

3.4.4. Tipos de formulación de la estrategia maestra

Estrategia es un término ampliamente utilizado en el lenguaje de planificación ya que abarca todas las actividades críticas de una Organización, ofrece un sentido de unidad, dirección y propósito. Al mismo tiempo facilita a la organización asimilar los cambios en su entorno.

Para efectos de este documento y para facilitar una comprensión integrada con un marco teórico amplio, se utilizarán como referencia conceptual, tres dimensiones críticas de la estrategia:

- *La estrategia como pauta coherente, unificadora e integradora de las decisiones.* Existe la definición generalmente aceptada de estrategia como *fuerza impulsora* para un plan detallado, completo e integrador. Como tal, la estrategia da origen a planes que garantizan el logro de los objetivos básicos de la organización. Esto presupone que la estrategia es consciente, explícita y proactiva. Para efectos de este manual, se denomina a esta dimensión como *Estrategia Maestra*, que tiene que ver con la organización en su conjunto.
- *La estrategia como sistema lógico para diferenciar los retos gerenciales en los niveles corporativo y funcional.* Los diversos niveles de liderazgo de la organización, tienen responsabilidades muy diferentes, por lo que la estrategia debe reflejar por lo menos el nivel corporativo, el nivel empresarial y el nivel funcional. Para efectos de este manual, se utilizará la dimensión de *Estrategia Funcional*, la cual se entiende como la responsable de desarrollar *capacidades en áreas claves* de la Organización Además de desarrollar estas capacidades, la estrategia funcional es responsable de integrarlas armoniosamente.

- *La estrategia como medio para establecer objetivos, programas de acción y prioridades en la distribución de recursos.* Esta opinión clásica considera la estrategia como “*un medio*” para hacer explícitas las metas y objetivos de una Organización y definir los principales programas de acción que se necesitan para alcanzarlos y asignar los recursos necesarios. Para efectos de este manual, se nombra a esta dimensión *Estrategia Operativa*.

Como se puede observar, cada una de las dimensiones se refiere a objetivos distintos, y puede ser necesario el refinamiento de algunas con más frecuencia que de otras, dependiendo de los cambios que tenga que enfrentar la organización, incluyendo el replanteamiento de políticas.

3.4.5. Guía para formulación de políticas

¿Qué es una política?

Es de importancia estratégica recordar que la contextualización de políticas, tampoco es un fin en sí mismo. O sea, no se escriben políticas porque sean requeridas por la Organización o un corporativo que la oriente, sino porque se está convencido de su importancia para lograr mejorías en la calidad de los productos y servicios que la Organización pone al alcance de sus clientes.

Una política es algo que ilustra a los líderes para tratar con una situación determinada. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española se trata de “Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”. Una política es, entonces, una guía de pensamiento para la toma de decisiones y su propósito es definir el área dentro de la cual una decisión podría hacerse y garantizar que la decisión está alineada con los planes globales de la organización. Una política no es una regla o un procedimiento.

Dos criterios estándares básicos para formular políticas efectivas, de acuerdo con el *Institute for Management* son:

- Proveer la flexibilidad dentro de un marco orientador para asegurar que los planes globales son alcanzados.
- Asegurar consistencia de las políticas con otros mecanismos de gerencia como: Planes, Indicadores de desempeño, Mecanismos de monitoreo, etc.

¿Cómo verificar que se tienen las políticas correctamente formuladas?

The Institute for Management (IFM) sugiere la siguiente lista de verificación para la formulación y aplicación de políticas:

- Identifique las políticas que ya están escritas. No se trata de reinventar la rueda sino ordenarlas para un propósito determinado.
- Utilice frases cortas y evite términos complejos no aplicables en su contexto.
- Use verbos activos, no pasivos, cada vez que le sea posible. Por ejemplo: Un verbo activo diría: El equipo de liderazgo retroalimentará los planes anuales. Un verbo pasivo, por otro lado, diría: Los planes anuales serán retroalimentados por el equipo de liderazgo.
- Utilice un lenguaje inclusivo de género.
- Las políticas deben reflejar la visión, estrategias, objetivos y metas de la organización.
- Las políticas no deben ser confundidas con reglas y procedimientos. Esto da el espacio y flexibilidad para situaciones imprevistas o de crisis.
- Las políticas deben ser sistemáticamente comunicadas a los usuarios.
- Las políticas deben actualizarse periódicamente.
- Las políticas deben existir siempre por escrito.

Ejemplos de políticas

1. Fundamentos que rigen el aprendizaje organizacional

El aprendizaje en la Organización es:

- Un proceso de aplicación permanente para los líderes y colaboradores.
- Una estrategia de desarrollo humano y organizacional compartido por la organización, los líderes y los colaboradores.
- Un esfuerzo cuya responsabilidad recae en los líderes de cada área.
- Un derecho irrenunciable por los colaboradores de la Organización.
- Un compromiso que adquieren todos los colaboradores de la Organización, en la búsqueda de su propio desarrollo y del bienestar del personal.
- Un bien que se proporciona para incrementar la efectividad en el puesto de trabajo y para mejorar el nivel de vida de los colaboradores.

2. Del Plan Maestro y de la Detección de Necesidades de Capacitación

- El aprendizaje organizacional y del personal se sustenta en los diagnósticos de necesidades de capacitación, manifiestas y encubiertas, en los avances de la tecnología, en los ajustes estructurales y programáticos y en la mixtura y cambios en los servicios que se generan y ofrecen a los clientes y usuarios de la organización.
- El Plan Maestro de aprendizaje es la estrategia global de la organización tendiente a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, en los campos profesional y espiritual. Los programas integrantes del plan son las tácticas específicas por área, región o sucursal. Los cursos/eventos/acciones de aprendizaje son las actividades tendientes a proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes que cada trabajador necesita para desenvolverse con efectividad en su entorno laboral y desempeñar correctamente sus actividades.
- La formulación, operación y evaluación del plan, programas y cursos/eventos/acciones de aprendizaje son responsabilidad de la Unidad de Desarrollo Humano y Organizacional, DHO. Cualquier acción que se

empresa, en este sentido, por otra área o unidad deberá reportarse a DHO.

- Cada uno de los líderes y colaboradores de la Organización se compromete a participar en los programas internos y externos de aprendizaje para incrementar sus competencias laborales.
- El Plan Maestro de aprendizaje se integra con los planes específicos que permitan satisfacer las necesidades de capacitación de los colaboradores y organizacionales.
- Las instancias de aprendizaje son variadas e innovadoras tales como: rotación de puestos, asignación de tareas desafiantes, visitas a sucursales del interior del país y de otros países, trabajo en equipo para tareas concretas, talleres, cursos, seminarios y otras modalidades pertinentes. No todo el aprendizaje se limitará a cursos de capacitación.
- Los cursos que ofrece la organización a su personal son con la finalidad de que el colaborador(-a) desarrolle habilidades y conocimientos que requiera para:
 - Realizar sus funciones y desarrollar sus niveles de competencia de manera adecuada en el puesto que desempeña.
 - Ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
 - Incrementar la productividad en general.
 - Mejorar sus aptitudes y habilidades en el trabajo.
- Los planes específicos se dividen en los siguientes programas que pretenden facilitar la organización de las distintas actividades de aprendizaje:
 - Desarrollo gerencial para líderes. Destinado a proporcionar y/o perfeccionar, en los distintos niveles de liderazgo los conocimientos, habilidades y actitudes que les facilite su gestión de dirección, coordinación y racionalización de los recursos con los que cuentan para el desarrollo de sus labores.

- Informática. Dirigido a fomentar una cultura de procesamiento electrónico de información y de manejo efectivo de textos, presentaciones y cuadros de doble entrada, entre los líderes y colaboradores, acorde con los cambios y avances de la ciencia y la tecnología, sensibilizándolos hacia el aprendizaje y aplicación de la paquetería de software que les facilite el desarrollo de su trabajo.
 - Especialización técnica. Abarca los aspectos técnicos y administrativos imprescindibles para que el personal alcance rendimientos óptimos en el desarrollo de sus funciones o competencias laborales.
 - Desarrollo Humano y Calidad Total. Dirigido a fomentar una cultura de cooperación entre líderes y colaboradores. Su afán consiste en facilitarle al empleado la comprensión de su entorno socio-laboral, incrementar su motivación hacia el cumplimiento de sus tareas e integrarlo a los distintos grupos y equipos de trabajo que lo rodean.
 - Mejoramiento continuo. Destinado a incrementar los conocimientos y aptitudes de los líderes y colaboradores que les facilite la racionalización y optimización del uso de los recursos técnicos y materiales con los que cuentan para efectuar su trabajo.
 - Idiomas. Para satisfacer las necesidades del personal, que por desempeño de sus funciones específicas, requiere del conocimiento de alguna lengua extranjera.
- La programación de acciones de aprendizaje, a través de cursos / eventos u otras modalidades formativas, comprende actividades internas (planeadas totalmente por la organización) y externas (implementadas con tecnología y recursos externos ajenos a la organización).
 - La programación de acciones de aprendizaje contiene en forma equilibrada, actividades dirigidas a transmitir conocimientos, perfeccionar destrezas y habilidades y modificar actitudes en las áreas del conocimiento

organizacional, humanístico, técnico-administrativo y espiritual que le facilite a líderes y colaboradores el desempeño de sus funciones y actividades.

- Las acciones de aprendizaje técnico para la adecuada utilización de las competencias laborales requeridas para el desempeño del puesto de trabajo, tienen preferencia sobre otras acciones y se basarán en las descripciones de puestos o en el sistema de competencias laborales que se aplica.
- La Comisión Mixta de Aprendizaje se constituye y funciona de conformidad con las normas establecidas por la Ley Federal del Trabajo. En este sentido, vigilará la instrumentación del plan y de los programas de aprendizaje que se implanten, sugerirá acciones que a su juicio complementen el plan maestro de aprendizaje y autentificará las constancias de habilidades laborales. Las bases generales de funcionamiento están elaboradas de común acuerdo entre los miembros integrantes.
- En cada una de las regiones del país en las que participa la Organización se integra un subcomité de aprendizaje que seguirá los lineamientos y orientaciones de la Comisión Mixta Nacional de aprendizaje.
- Los participantes en actividades de capacitación están obligados a:
 - Asistir, por lo menos un 80% del tiempo total destinado al proceso educativo.
 - Iniciar y concluir con puntualidad las distintas sesiones de estudio, de conformidad como se establezca en cada acción de aprendizaje.
 - Atender las indicaciones de los facilitadores del aprendizaje y cumplir con los programas respectivos.
 - Solamente se justificarán las inasistencias por cuestiones de trabajo extraordinarias o por derechos obtenidos y expresados en el Reglamento Interno de Trabajo. Las justificaciones de tipo personal no serán consideradas para este fin.
 - Presentar y acreditar, cuando así se requiera, los distintos exámenes de evaluación de conocimientos y capacidades que se soliciten.

Las anteriores, abarcan las necesidades a cubrir, los objetivos a alcanzar y los procedimientos actualmente requeridos para los procesos de capacitación, no quiere decir esto que se logre abarcar con ello un panorama suficiente para una planeación adecuada, sino que, debe extenderse a largo plazo.

3.4.6. Guía para formulación de objetivos de largo plazo

¿Qué son los objetivos de largo plazo y por qué son importantes?

Los objetivos estratégicos o de largo plazo son una manera de documentar las aspiraciones incluidas en la declaración de visión. Típicamente describen lo que la Organización desea lograr en el futuro, usualmente en un periodo entre tres a cinco años. Aunque los objetivos estratégicos deben tener un grado de medición, son diferentes de las metas, que representan los resultados de Corto Plazo (a un año máximo).

Los objetivos permiten:

- Enfocar los esfuerzos en alcanzar las posiciones futuras que permitirán el cumplimiento de la misión, visión y estrategias.
- Convertir las conclusiones del diagnóstico del contexto (Análisis de aspectos críticos FLOA) en blancos significativos que se buscará alcanzar en el largo plazo.
- Establecer planes de acción apropiados para alcanzar los blancos de largo plazo, que a su vez determina las metas de corto plazo.

¿Dónde se originan los objetivos de largo plazo?

Los objetivos estratégicos o de largo plazo surgen principalmente del análisis de la matriz de fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas (FLOA). Además, están vinculados a los aspectos críticos del contexto y la declaración de visión.

Adicionalmente, se formulan a partir de las áreas estratégicas prioritarias y los indicadores existentes para cada una de ellas en la línea base. El objetivo estratégico mostrará el resultado que se quiere lograr en el largo plazo para mejorar un indicador / variable determinado y acercarlo al estado deseado. Por ejemplo:

- El nivel de clima motivacional en el 2008 en la Oficina Nacional será superior al 80 %.
- El estándar establecido por dicha Oficina Nacional es tener un clima motivacional que alcance un nivel del 95 % para el 2010.
- Una forma de plantear el objetivo estratégico para el 2007 sería “Lograr un nivel de clima motivacional del 70 ó 75 %”.

Como se puede apreciar, es de suma importancia además de enumerar el objetivo, establecer los criterios objetivos que permitirán determinar si éste se cumplió o no, esto se hace para identificar cuáles fueron los elementos que obstaculizaron el alcance de los objetivos a corto plazo, y podamos hacer las correcciones necesarias para evitar la afectación de los objetivos a largo plazo. El propósito del establecimiento de objetivos es hacer una detección oportuna para la superación de limitaciones y amenazas, no debe ser una excusa para deshacerse de las personas, ya que esto suele afectar características que se busca promover y que hemos revisado como el involucramiento, la participación y el desarrollo.

3.5. Aprendizaje, innovación y manejo del cambio

El desarrollo organizacional implica una estrategia de reeducación dirigida a modificar los sistemas de creencias, valores y actitudes de la Organización, de forma que ésta pueda adaptarse mejor al ritmo acelerado del cambio, es decir, aprendizaje e innovación. Incluye la reestructuración formal de la Organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambios normativos y conductuales. Normalmente, se refiere a las etapas conocidas como las cuatro R: Reenmarcado, Reestructura, Renovación y Revitalización (Gouillart y Kelly, 1996) orientadas a fortalecer el perfil de calidad de la organización en general. Por supuesto, la forma de implementar el aprendizaje y la innovación requiere de especial atención, ya que podrían generarse resistencias a modificar una forma de funcionamiento a la que se está acostumbrado, que corresponde al manejo del cambio.

Algunos sub-objetivos importantes del DO son: cambio de objetivos y valores, modificación de la conducta y cambio de la estructura y de las políticas. En todo caso, la palabra clave es **cambio**. Esto requiere un proceso de transición que asegure que se puede analizar las implicaciones para la organización en todos los niveles. El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos, de colaboración y un espíritu de investigación. Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de esfuerzos de DO:

- *Respeto por las personas*. Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- *Confianza y apoyo*. La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- *Igualdad de poder*. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.

- *Confrontación.* Sin que implique agresión, los problemas deben expresarse pronto (antes de que vuelvan hábitos) y de manera descriptiva, es identificar la diferencia entre lo que “debería” suceder y lo que realmente ocurre.
- *Participación.* Es el alma de las organizaciones eficaces, las metas de ésta ocurren bajo el supuesto de que sus integrantes darán su mejor esfuerzo en la consecución de las metas.

Para facilitar un enfoque sistémico que cubra todas las áreas de la organización, las posibles intervenciones se ordenan en las 4 R, cuyos alcances genéricos se definen a continuación:

ETAPA	DEFINICIÓN
Re-enmarcado	Tiene que ver con cambio de la concepción organizacional sobre cuál es la misión y visión que se busca alcanzar. Se enfoca en “la mente” de la organización para evitar el estancamiento y abrir la mente organizacional colectiva, inyectando una nueva visión y un nuevo compromiso hacia el futuro.
Re-estructura	Trata con el “cuerpo” de la organización. La necesidad de estar en forma para enfrentar los retos del contexto interno y externo. Enfatiza la necesidad de crear mecanismos de trabajo que permitan hacer a la nueva visión una realidad.
Revitalización	Es como encender la chispa para el crecimiento. Conecta el “cuerpo” organizacional con el ambiente. A veces todos quieren crecer pero necesitan los recursos y el fundamento para lograrlo. De las cuatro R, revitalización es la que distingue transformación de un simple proceso de reducción.

Renovación	Esta etapa tiene que ver con el “lado humano” de la organización y con el “espíritu” organizacional. Está relacionada con promover la sostenibilidad, invirtiendo en generar nuevas habilidades para nuevos propósitos.
-------------------	---

Cuadro 3.2 Enfoque Sistémico de las 4R

De esta manera se hace evidente que los procesos anteriores al finalizar, establecen la base para reiniciar el proceso en una renovación dinámica, que preserve la vitalidad de la organización, a la vez que conservan un funcionamiento que permita reconocer y conservar lo sustancial en la personalidad de ésta.

3.6. Fundamentos que soportan la estrategia y operación de la función de recursos humanos

Para comprender la complejidad del manejo de recursos humanos en los entes productivos y/o de servicios es necesario considerarlos desde su ingreso, hasta su salida de la organización, bajo un enfoque sistémico, insertado en el marco conceptual del Desarrollo Organizacional.

Asimismo, el modelo está basado en el enfoque de organizaciones inteligentes. Los principios que regulan la función de Recursos Humanos presentan interacciones con los elementos y factores intervinientes del medio ambiente externo o entorno y con los recursos o subsistemas internos, clasificados bajo la siguiente infraestructura Técnico-Administrativa y Psicosocial.

ELEMENTOS	RECURSOS	
	TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	PSICOSOCIALES
Preocupación	Eficacia	Salud (efectividad)
Meta	Optimización de resultados.	Vitalidad, con resultados evidentes.
Fundamento	Tareas normales. Actividades, funciones, operaciones.	Cambio, clima motivacional con integración del personal, procesos dinámicos. Resultados alcanzables y realistas.
Estructura	Tradicional funciones (deberes)	Papeles (expectativas mutuas)
Contrato	Legal/formal	Psicológico/informal. De compromiso
Factores	Técnicos/estructurales.	Psicológicos, sociales.
Ciencias	Tecnológicas, economía, administración de recursos materiales y financieros.	Psicología, sociología, administración de recursos humanos.
Variables	Productividad, rentabilidad, horas hombre, eficiencia, ganancia, rendimiento, inversión, pérdidas, del mercado, políticas procedimiento, comunicación.	Creencias, valores, opiniones, motivación, moral, comunicación, liderazgo, poder, influencia, creatividad, relaciones humanas, proceso de decisión, conflictos.

Cuadro 3.3 Función de Recursos Humanos

No debe entenderse que el DO se limita a estos elementos, sino que dentro de un enfoque sistémico, como el de las 4 R's, pueden añadirse elementos o variaciones de los recursos técnico-administrativos o psicosociales, por ejemplo la conservación del ambiente en los sistemas de producción se añade (idealmente) a las metas de la organización, y por tanto, a la planeación, incluyendo la de los RRHH.

3.7. Planeación de recursos humanos

Todos los elementos antes mencionados deben sujetarse al proceso administrativo completo; sin embargo, dada su importancia se destacan a continuación solamente los aspectos de la Planeación de Recursos Humanos:

La Planeación de Recursos Humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como a las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad incluyendo las innovaciones tecnológicas, las condiciones del mercado de trabajo y la legislación laboral existente. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio (Saldaña, 2007).

Lo que se busca con la planeación de Recursos Humanos es:

- Asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta actualmente la Organización y,
- Proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la Organización.

La planeación de los recursos humanos considera los siguientes factores para alcanzar con plenitud sus objetivos:

- a) Determinación de factores medioambientales, es decir, definición del entorno o macroenvolvente de la Organización, en donde están presentes: las características de la actividad económica o rama en la cual está inserta la

Organización, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales y sobre todo las características y penetración en el mercado de los competidores.

- b) Identificación de la misión y objetivos organizacionales.
- c) Conocimiento preciso de la estructura y funciones de la organización.
- d) Conocimiento preciso de los programas y proyectos, prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- e) Establecimiento de políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- f) Precisión de los requisitos del personal, que contenga entre otros aspectos:
 - Información extrainstitucional: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar de los colaboradores.
 - Información intraorganizacional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida.
- g) Diagnósticos y pronósticos de personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

Como es fácilmente observable, la planeación de recursos humanos responde a un enfoque estratégico. El enfoque que propone Morrisey (1996) resulta idóneo para esta idea. Sus principales componentes son:

- **Pensamiento estratégico**
 - Valores
 - Misión
 - Visión
 - Estrategia

- **Planeación a largo plazo**
 - Áreas estratégicas críticas
 - Análisis de aspectos críticos
 - Objetivos a largo plazo
 - Planes de acción estratégicos

- **Planeación táctica**
 - Áreas de resultados críticas
 - Análisis de aspectos críticos
 - Indicadores clave de rendimiento
 - Objetivos
 - Planes de acción
 - Revisión de planes

La ventaja de este modelo radica en que establece con claridad los elementos a considerar dentro de la planeación de los recursos humanos, así como el establecimiento de los indicadores a observar, sin menoscabo de los intereses de la organización conciliados con los de las personas que laboran en ella. Los factores, del a (los medioambientales) al g (diagnósticos y pronósticos de personal), son los ejes que orientan el desarrollo del modelo de Morrissey.

3.8. Principales materializaciones de la planeación de recursos humanos

La buena planeación de recursos humanos debe conducir por lo menos a la obtención de los siguientes productos:

1. Sistema completo de información de recursos humanos

Objetivo: Generar, procesar e interpretar datos relacionados con las características del personal ocupado en la organización; con suficiencia, precisión y oportunidad, así como con efectividad y economía. Los sistemas actuales de cómputo coadyuvan muchísimo a este asunto. Su actualización y ampliación permanentes permiten contar con la información adecuada para la toma de decisiones. Así, se puede contar con un sistema de nómina, otro para la administración de la capacitación, otro más para el inventario de RRHH, etc. interactuando entre sí o independientes cada uno de ellos.

2. Perfiles de los recursos humanos o inventario de personal

Objetivo: Contar con los perfiles tabulados y analizados del personal en términos de su caracterización, ubicación, utilización presente y potencialidad futura. Los inventarios de recursos humanos, los profesiogramas, los análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño, proporcionan indicadores de relevancia para el correcto funcionamiento del sistema.

3. Pronóstico de recursos humanos

Objetivo: prever la dotación de personal, en términos de calidad y cantidad para alcanzar los objetivos organizacionales en el futuro, partiendo del potencial actual. Algunas formas de aplicación de los pronósticos bien elaborados son: los programas para transferencias, ascensos, promociones e inclusive descensos o ajustes estructurales y coyunturales.

4. Diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación

Objetivo: saber con precisión las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Las principales herramientas para realizar esta acción son los profesiogramas, las metodologías e instrumentos de diagnóstico, las normas de competencia y los programas de capacitación y desarrollo.

5. Evaluación o control del personal

Objetivo: medir los resultados del esfuerzo de administración de recursos humanos en términos de estándares de desempeño, asistencia, puntualidad, actitud hacia el empleo, evaluación de la capacitación, costo-beneficio, productividad, calidad, accidentes y enfermedades de trabajo, rotación del personal, auditoría de RRHH, etc.

Como puede observar, los materializadores anteriores, están ordenados de manera que son antecedente importante para el desarrollo del siguiente, por ejemplo, difícilmente podría contarse con un inventario de personal (punto 2) sin antes haber elaborado un sistema completo de información de RRHH (punto 1). Adicionalmente los puntos 3, 4 y 5 son medulares en la conservación, dedicación y colaboración, éstos elementos en conjunto matizan la filosofía del desarrollo humano de la organización

3.9. Filosofía de la unidad de desarrollo humano y organizacional

Misión de Recursos humanos

Como seguramente se ha intuido, la gestión de personal o administración de recursos humanos implica la construcción de una filosofía organizacional sólida, de ahí que sea imprescindible considerar la Misión y Valores que la sustentan.

Los elementos a considerar para la construcción de la Misión de RRHH deben ser:

- Los valores y principios organizacionales.
- El equilibrio y la armonía entre el personal y los líderes.
- La productividad compartida en beneficio de la organización y del bienestar de los colaboradores.
- El desarrollo permanente del personal y el de la organización.
- Una Organización saludable en términos de estructura, tecnología y ambiente de trabajo.

- El servicio efectivo a clientes, proveedores, accionistas y otros públicos involucrados.

Con base en estas ideas un enunciado de Misión para este asunto se puede observar en el siguiente recuadro.

Contribuir al sustento de la Misión y alcance de la Visión organizacionales, promoviendo una cultura organizacional de mejora continua y calidad, a través del desarrollo, compromiso y satisfacción de los colaboradores.

Ejemplo de misión

Otro sustento filosófico lo constituyen los valores, esos principios inmutables y sólidos que sostienen la estructura organizacional y de cada una de sus funciones básicas. Enseguida se observarán algunos ejemplos de valores aplicables.

Ejemplo de valores

- Nuestra organización vital y saludable es productora e indagadora de conocimiento y generadora y aprovechadora de aprendizaje.
- Los equipos de trabajo están en colaboración constante y con autonomía hacia la obtención de resultados.
- El personal altamente satisfecho e identificado con la Organización es un agente diseñador, promotor y generador del cambio.
- El liderazgo es confiable, con alto sentido de responsabilidad hacia el cumplimiento de tareas y con trato digno hacia el personal.
- Existe satisfacción plena en la atención y requerimientos de clientes, proveedores, accionistas, usuarios en general y distintos públicos y beneficiarios.

Evidentemente que, en un mundo en el cual las competencias centrales y laborales están presentes, es imprescindible considerar algunas aplicables a RRHH. Para lograr la misión es imprescindible desarrollar las competencias que se proponen enseguida:

Competencias clave

- Diseñar, implantar y mantener actualizado un sistema integral de Gestión Humana, acorde con las expectativas de los líderes, colaboradores, beneficiarios, clientes y otros públicos de la Organización.
- Proveer el aprendizaje continuo a fin de incrementar la productividad y el desarrollo integral de los recursos humanos.
- Desarrollar un sistema de compensación que garantice la equidad interna, la competitividad con el mercado y el reconocimiento de los logros alcanzados por el personal.
- Formular y utilizar la infraestructura técnico-administrativa necesaria para agilizar el flujo organizacional, a través del diseño, implantación y evaluación permanente de sistemas, métodos, políticas, procedimientos, programas y proyectos idóneos a los fines de la empresa.
- Impulsar el desarrollo de cada colaborador(a) considerando sus funciones y formación para alcanzar las expectativas organizacionales e individuales
- Fomentar el arraigo del personal y consolidar el liderazgo.
- Proveer los recursos humanos idóneos a través de una estrategia de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, para satisfacer las necesidades futuras de la organización garantizando su adecuado funcionamiento.

Resultados centrales de RRHH

La manera de verificar el alcance efectivo de los resultados previstos es considerando la magnitud de los mismos, medidos en términos de resultados centrales. A continuación se muestran algunas ideas:

- Un sistema integral de Gestión Humana, acorde con las expectativas de los líderes, colaboradores, beneficiarios, patrocinadores y otros públicos de la Organización.
- Un plan maestro de aprendizaje para proveer la capacitación y desarrollo continuo del personal a fin de incrementar la productividad y mejoría del bienestar de los colaboradores de la Organización.
- Un sistema de compensación que garantice la equidad interna, la competitividad con el mercado y el reconocimiento de los logros alcanzados por el personal.
- La infraestructura técnico-administrativa necesaria para agilizar el flujo organizacional, a través del diseño, implantación y evaluación permanente de sistemas, métodos, políticas, procedimientos, programas y proyectos idóneos a los fines de la Organización.
- El desarrollo de cada colaborador(a) considerando sus funciones, sus competencias y formación indispensable para alcanzar las expectativas organizacionales e individuales, que fomente el arraigo del personal y consolide el liderazgo bajo un marco moral.
- Una estrategia de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, para satisfacer las necesidades futuras de la organización garantizando su adecuado funcionamiento.
- Una estrategia para socializar y apropiarse de la misión, visión y valores de la organización, que los sienta “suyos”, con el afán de incrementar el compromiso de los colaboradores mejorando su comportamiento.
- En el momento de su salida de la organización dejar en los colaboradores sentimientos de satisfacción por el trabajo realizado conjuntamente.

Un sistema equitativo donde la armonía y equilibrio sean los pilares fundamentales sería una forma de resumir los resultados centrales, sin bien no es común observar este tipo de condiciones, son metas irrenunciables, tanto para la administración como para la organización.

Bibliografía del tema 3

Barry, B.W. (1986). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. St. Paul MN: Amherst H. Wilder Foundation.

David, F.R., (2003), *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª ed.) México: Pearson.

Gouillart Francis, y James Kelly. (1996). *Transforming the Organization*, Nueva York, McGraw-Hill.

Morrisey, G. (1996). *Planeando con Morrisey. Pensamiento Estratégico*. México, Prentice Hall.

Reza Trosino, J. C. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*. México, Panorama.

_____. (1999). *Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación*, México, Panorama.

Saldaña, E.P. (2007). *Administración de la Información Informática*. México: Instituto Tecnológico superior de Misantitla. Disponible en línea: <http://www.scribd.com/doc/507055/UNIDAD-3-Planeacion>

Actividades de aprendizaje

- 3.1.** Desarrolla la misión, visión, valores, estrategias y políticas de una empresa (define el giro de la misma). Asimismo, elabora un Plan estratégico de Capacitación.

- 3.2.** Investiga y profundiza más en los conceptos de Misión, Visión y Valores, así como también en el concepto de estrategia (consulta Internet o libros acerca del tema). Elabora un documento con lo que encuentre y añade una definición propia de cada uno.

Cuestionario de reforzamiento

1. ¿Qué se entiende por pensamiento estratégico?

2. Define Misión, Visión y Valores.

3. ¿Cómo se construye una política y se aplica al campo de la capacitación?

4. ¿Dónde se inserta la capacitación y el desarrollo del personal en la Planeación Estratégica de Recursos Humanos?

5. Construye un Plan Estratégico de Capacitación, incluyendo los elementos analizados en el tema.

Examen de autoevaluación

Completa las siguientes afirmaciones:

- 1) La _____ es el arte y la ciencia de la formulación, implementación y evaluación de acciones y decisiones interfuncionales.

- 2) Los objetivos estratégicos o de _____ son una manera de documentar las aspiraciones incluidas en la declaración de visión.

- 3) El diagnóstico situacional, participación, alineamiento, apropiación e implementación, son las dimensiones de la _____.

4. Escribe a qué se refiere cada letra:

F: _____

L: _____

O: _____

A: _____

II. Relaciona las columnas:

5. Incluye las instancias de reflexión para analizar el micro y macroambiente en el ambiente comunitario, por región o área.	() Pensamiento estratégico
6. Es una guía de pensamiento para la toma de decisiones	() Amenazas
7. Son los cambios o situaciones en el ambiente exterior que impiden el cumplimiento efectivo de la misión y alcance de la visión.	() Retroalimentación de desempeño
8. Es un instrumento que permite valorar el medio ambiente	() Revitalización
9. Es una de las cuatro erres	() Una política en la Organización
10. Valores, misión, visión y estrategia son parte del:	() Diagnóstico situacional

TEMA 4. EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

Objetivo particular

El alumno identificará los diferentes elementos del aprendizaje en las organizaciones incluyendo sus modelos y subsistemas.

Temario detallado

- 4.1. Desafíos de las organizaciones que aprenden
- 4.2. 28 problemas que describen la situación actual de la capacitación y adiestramiento en México
- 4.3. Aprendizaje en las organizaciones
- 4.4. El modelo de Senge
- 4.5. El modelo de Marquardt
- 4.6. Subsistemas integrantes del sistema de capacitación
- 4.7. El enfoque de sistemas en la administración de la capacitación

Introducción

El aprendizaje es definitivamente un tema que ha marcado el desarrollo social del hombre, precisamente, muchos de los indicios que suelen llamarse una “gran civilización” son vestigios del aprendizaje en lo administrativo, de otra forma, sería impensable el concepto de nación o imperio. En Egipto existieron eficaces sistemas de subdivisión de especialidades médicas, en el imperio Inca sistemas contables complejos y auditables como los quipus, que permitían conocer cómo estaban las finanzas de cada región del imperio y cómo había que hacer la repartición de bienes. Los mayas lograron avances en matemáticas, geometría y

astronomía que permitía una medición del tiempo y conocimiento precisos e indispensables para identificar los diferentes momentos para las cosechas, establecer su extensión, por mencionar algunos ejemplos. Al parecer, al hombre lo caracteriza su capacidad para avanzar en el conocimiento.

Cada periodo de avance acelerado trae consigo también nuevas prácticas administrativas, los ejemplos más cercanos que ocurrieron en el siglo pasado: el inicio y caída de sistemas como el comunismo, dos guerras mundiales, y quizás uno de los momentos más acelerados del desarrollo tecnológico y científico. Muchas veces, con profundo sufrimiento, se aprendieron lecciones, como que el conocimiento científico no lo justifica todo. También, los avances en la comunicación, y muchas fantasías de los 60 y 70, como un teléfono móvil, son ahora una realidad, otras, como los autos voladores, siguen siendo eso, una fantasía. Actualmente, la capacidad del conocimiento, de los avances científicos y tecnológicos son tales que, se necesita que el conocimiento permita que la administración de los recursos, humanos y naturales, no lleven a la autodestrucción.

4.1. Desafíos de las organizaciones que aprenden

El avance administrativo que requiere tal estado histórico es acelerado y lo mismo ocurre en la administración de recursos humanos, este proceso dinámico de actualización y mejora constante, es ahora una constante ineludible y que recaer en lo que se conoce como capacitación.

No existe hoy en día, otra forma de ajustar las necesidades de la organización a un mundo tan cambiante en lo tecnológico, tan compartido en la información, y tan desigual en lo social, como para poder reconocer la responsabilidad y el reto en la formación de quienes componen a las organizaciones.

La educación sigue siendo una forma legítima de mejora, tanto de las condiciones de vida de la persona, como de la productividad y destino de la organización. Así, la capacitación es el medio para alcanzar los fines de bienestar que permitirán el crecimiento de los trabajadores y las organizaciones.

En el caso específico de los RRHH, cada vez desarrollan y someten a prueba innovadores sistemas de reclutamiento, capacitación y desarrollo, en la administración de sueldos y salarios, etc. y que, a su vez, requieren de criterios más sólidos en la comprobación de sus resultados.

Evidentemente, se observan avances en la administración de personal que, al verse reflejados en una nueva corriente de acción, implican, entre otras cosas, la transformación de una área operativa y de servicios en área de consultoría interna; la transferencia de decisiones y acciones hacia la gerencia media y estratégica (*empowerment*); una mayor relación con la misión y visión organizacionales; incluso, la desaparición del área tradicional de RRHH y su sustitución por esquemas más participativos y comprometidos donde intervengan, simultáneamente, los líderes y colaboradores, ello está generando la nueva cultura en el manejo de gente, donde, capacitación, adiestramiento, desarrollo, aprendizaje, etc. rescatarán para sí, un papel más protagónico del que ahora juegan en las Organizaciones.

Especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, la forma en que se siente la gente es muy importante al respecto de su funcionamiento y trabajo, así un principio necesario es la implementación de esquemas que consideren las razones por las que la gente hace las cosas, la motivación y su bienestar, con la seriedad y respeto que requiere el trabajo con personas, con diferentes antecedentes, culturas e idiosincrasias y no como ocurre frecuentemente, en cursos y pláticas sin sustento ni seguimiento al respecto de sus resultados.

La Formación de los colaboradores es el elemento total para el alcance de los objetivos en las condiciones que demanda el estado social, económico y tecnológico actual, donde la aplicación de modelos eficaces para la administración de la capacitación serán la preocupación constante y las organizaciones parecieran no estar preparadas para gestionar procesos de aprendizaje efectivo y redituable.

4.2. Veintiocho problemas que describen la situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México

Problemas en el entorno de las organizaciones:⁷

Problemas en el entorno de las organizaciones

- 1.- **Falta de marcos teóricos.** Parece mentira, pero la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos o educación para adultos, carecen de marcos teóricos propios. Siempre apoyados en teorías que tratan de explicar el comportamiento del niño en el aula, los instructores adoptan los principios que emanan de esos apuntes científicos que no siempre son aplicables al comportamiento de los adultos. Por otra parte, los capacitadores, gente casi siempre hecha sobre la práctica no se preocupa por hacer investigación, o si la hace no la publica, por lo que de todas maneras es inexistente, o la copia de Internet.
- 2.- **Falta de asesorías confiables.** Existe en el mercado de la capacitación una enorme cantidad de instituciones e instructores; sin embargo, la mayoría de ellos son gente improvisada que ha descubierto en el entrenamiento de los recursos humanos un importante filón de oro. Desgraciadamente estos pseudo-especialistas se han encargado de desprestigiar la actividad capacitadora, por lo cual es muy difícil encontrar gente y despachos que garanticen la calidad que ofrecen.
- 3.- **Falta de investigación en el tema.** En materia de entrenamiento del personal, no existe investigación apoyada en métodos científicos que fundamenten los éxitos logrados en este campo. Aparentemente hay

⁷ Esta síntesis es producto de una investigación, entrevistando a más de 500 instructores, 200 empresarios y más de 400 administradores de procesos de capacitación. Obviamente hay que mantener las distancias entre una investigación muestral representativa y un estudio de casos. Realizada en el año 2005. Reza (2006, pp. 45-48).

algunos intentos que, al no estar publicados, siguen siendo inexistentes.

- 4.- **Bajos niveles de escolaridad.** Existen distintas versiones acerca de la media nacional del nivel de escolaridad de los trabajadores. Ya sea que se parezca a 3.8 años de instrucción o incluso llegue a 6 ó 7 como lo aseguran los optimistas, de todas maneras no es posible pensar en formular programas de capacitación avanzados. Es necesario hacer programas integrados educación-capacitación para la formación profesional de los trabajadores.
- 5.- **Falta de planeación y políticas reguladoras confiables.** Los esfuerzos que hacen el gobierno y los organismos privados, tanto obreros como sindicales, son limitados. No hay una clara política nacional de planeación y los sectores de la economía nacional carecen del conocimiento profundo que les permita hacer propuestas valiosas en sus áreas de competencia.
- 6.- **Ausencia de sistemas de información.** No existe un banco confiable de información estadística. Como alguien decía: en México la Estadística es una de las bellas artes, y esto en materia de capacitación adquiere dimensiones surrealistas.
- 7.- **La educación tradicional,** tal como está establecida en México, no proporciona los elementos y medios indispensables para ajustarse a las características de los procesos productivos de las distintas empresas.
- 8.- **No existe un puente vinculador** entre el sistema educativo formal y el aparato productivo.
- 9.- **Se habla indistintamente de Capacitación y Adiestramiento,** de Educación Laboral, de Desarrollo de Recursos Humanos, de Entrenamiento, de Formación Profesional, etc. por este mosaico de semántica, los teóricos no saben qué rumbos tomar para definir el fenómeno.
- 10.-**La Educación del sector obrero es deficiente,** se pretende su desarrollo personal con programas miopes o soluciones políticas (Sistema de normalización y certificación de competencia laboral) para reconocer sus "competencias" y adaptarlo a la sociedad del cambio acelerado.

Problemas al interior de la empresa

- 11.-**No hay credibilidad.** Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación. La consideran un gasto, no una inversión.
- 12.-**Los instructores son incompetentes.** Los externos son charlatanes que solamente buscan el beneficio personal, desconocen la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos. Los internos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y no tienen voluntad para compartir sus conocimientos.
- 13.-**Los participantes no se interesan en los programas de capacitación.** Están mucho más interesados en obtener

reivindicaciones de tipo económico y motivacional que en ser entrenados.

- 14.-**Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse.** En gran cantidad de empresas, los supervisores impiden que el personal a su cargo se capacite y adiestre. Siempre se argumenta falta de mano de obra para cumplir con las metas y programas que tienen asignados, imposibilidad para detener las líneas de producción y pérdidas de tiempo.
- 15.-**Los programas de capacitación son pobres.** Al considerarse a la capacitación para adultos como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer necesidades de formación profesional son muy limitados. La cobertura de los programas se ajusta a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y en muchas ocasiones ni siquiera esto se logra.
- 16.-**No hay seguimiento de los programas.** No se evalúan los resultados del esfuerzo del área de capacitación, no hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después del curso/evento, no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto, no hay evaluación del costo-beneficio.
- 17.-**A los "expertos" les falta formación en el tema.** En gran cantidad de empresas se cree que la capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede realizar. Existen muchas personas improvisadas que siendo producto del nepotismo, el amiguismo, los compromisos sociales y políticos, etc., dirigen los esfuerzos de capacitación al interior de muchas organizaciones. Si se agrega que todo mundo cree saber de capacitación, la cosa se agrava considerablemente. No hay conciencia para percatarse que la capacitación es una actividad tan relevante y seria como la de mayor trascendencia en la empresa. Mientras siga siendo administrada por personas hechas al vapor, seguirá siendo como hasta ahora lo es: mediocre.
- 18.-**No se le asigna presupuesto.** Al ser una función que cuesta, carece del presupuesto necesario que, además es especialmente vulnerable al "recorte" si surge otra necesidad.
- 19.-**La alta dirección no se involucra.** Los ejecutivos argumentan no tener tiempo para capacitarse, mucho menos para capacitar a otras personas. En este país los que mayor formación profesional necesitan son los supervisores y los líderes empresariales, ellos deben interesarse más por el entrenamiento y no sólo exteriorizar su necesidad "dientes para afuera".
- 20.-**No hay estructura formal.** Las áreas de capacitación carecen de estructuras sistémicas que les permita cumplir con sus funciones. Asimismo, no cuentan con los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas. No tienen suficiente personal y su nivel jerárquico les impide tomar decisiones de trascendencia.
- 21.-**La cuestión legal es muy complicada.** Las organizaciones tienen que desperdiciar recursos para atender los requerimientos legales. El llenado de complejos formularios para cumplir con las disposiciones administrativas y procedimientos que ha establecido la Secretaría del

Trabajo, es tan difícil que se buscan las maneras de burlar a la ley en lugar de cumplirla cabalmente.

- 22.-**La capacitación no hace milagros.** Esta aseveración es muy cierta, la capacitación por sí sola no hace cambios mágicos de actitudes, mejoras de comportamiento o adquisición y aplicación efectiva de conocimientos, tiene que ir unida a otro programa motivacional que la respalde.
- 23.-**Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas** no conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos, correctamente.
- 24.-**Se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa.** Las organizaciones carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, etc., lo cual complica la formulación del plan y los programas de desarrollo de sus recursos humanos.
- 25.-**Algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales** que proporcionan la alfabetización, la primaria, o inclusive, la secundaria o el bachillerato, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento, que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Otros aspectos que intentan completar la problemática

- 26.-La **complejidad** de la capacitación al interior de las organizaciones está en razón directa a la variedad y número de puestos que poseen y no tanto al número de personas con que cuentan. Tal vez sea laborioso planear, organizar, dirigir y controlar procesos de capacitación en empresas con gran cantidad de recursos humanos, pero si los puestos son similares, la complejidad no es tanta; sin embargo, en una empresa mediana, que cuente con una mixtura amplia de puestos, la administración del sistema de capacitación se torna más compleja dado que la satisfacción de necesidades es muy variada.
- 27.-La **literatura** existente en el mercado editorial acerca de este tema, además de escasa es muy superficial. La mayoría de los libros son producto de experiencias, no siempre valiosas ni creíbles, que carecen de sustentos teóricos. Dado que el mercado en este campo es aún virgen, se da el oportunismo y la falta de calidad en los escritos. O casos de personas que poseen una editorial, el negocio pero no el conocimiento, y no son reconocidos en ninguna otra universidad ni en otros países, aunque allí se publiquen un centenar de títulos.
- 28.-En las **empresas** los administradores de personal siempre se quejan de no tener tiempo de hacer manuales de organización, procedimientos, políticas, profesiogramas, estándares de rendimiento,

medición de productividad, etc., todos estos indicadores son indispensables para formular programas reales y efectivos de capacitación. Por su parte, los capacitadores o administradores de este proceso, utilizando como pretexto lo anterior, no satisfacen esa necesidad y hacen programas reactivos. (Reza, 2006c, pp. 45-48)

Los problemas de la capacitación son diversos y graves, sin embargo pueden comprenderse en tres grandes rubros: Relativos a la organización, a los capacitadores y a los capacitados. Los más frecuentes son los primeros y tienen como origen principal la percepción de la capacitación como algo superfluo, innecesario y no redituable. Esto a su vez genera que fácilmente la capacitación sea asumida e impartida como un trámite a cumplir, así no se profundiza en la base teórica ni se buscan las evidencias de sus resultados, favoreciendo el deterioro de la actividad, esto compete a los capacitadores.

Por último, en ausencia de una actitud de aprecio y entusiasmo por la capacitación en la organización y experiencias poco enriquecedoras con procesos anteriores de comunicación, los capacitados pueden afianzar su posición a que ésta les quita tiempo, y se trata de un trámite engorroso en el que no están interesados y mucho menos comprometidos. Así, estos elementos pueden conformar un círculo vicioso, con un potencial muy destructivo para la organización y las personas en ella, la mejora de los procesos de aprendizaje es un principio fundamental.

4.3. Aprendizaje en las organizaciones

La capacitación y el desarrollo del personal, la formación profesional o el entrenamiento, el aprendizaje en las organizaciones son asuntos muy serios. Es pertinente tomarlos con mucha responsabilidad.

Este mundo de mucha moda educativa y, si bien es cierto, todo resulta interesante, no todo es útil. Por ejemplo, antes de optar por alguna técnica moderna de aprendizaje, es imprescindible someterla a evaluaciones profundas. Así, aún es necesario revisar y evaluar la pertinencia de la aplicación de algunas de las siguientes tendencias en la capacitación:

- Aprendizaje acelerado
- Organización de aprendizaje
- Constructivismo
- Aprendizaje significativo
- Foto lectura.
- Gimnasia cerebral
- Inteligencia emocional
- Mapas mentales
- Programación neurolingüística
- Afuera de la puerta
- Action learning
- Conductismo
- Aprendizaje por descubrimiento
- Cognoscitivismo
- E-learning

El nuevo promotor de la capacitación, el nuevo facilitador de aprendizaje, deberá ser un científico serio y responsable, capaz de conocer, comprender, aplicar e, incluso, evaluar los distintos enfoques educativos y no solamente ser un repetidor de libros de texto ni un plagiario de Internet.

Algunos teóricos del aprendizaje organizacional como Senge o Marquardt han propuesto modelos sistémicos cuyo afán coadyuva en la resolución de la problemática de la capacitación en las organizaciones. Así, Senge en *la 5ª disciplina* propone su modelo de cinco disciplinas donde destacan: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; y Marquardt, en su obra *Action learning in action*, habla de empowerment, transformación organizacional, aplicación tecnológica, manejo del conocimiento y aprendizaje. Ya sea que se utilice uno u otro modelo, la dificultad

mayor que se observa es su aplicación en la realidad organizacional. Descender a un nivel práctico la implementación de las ideas que ellos comparten, no es tan simple como se expone en sus obras (Reza, 2007). Los motivos de esta última afirmación están expuestos en los 28 problemas del apartado anterior.

4.4. El modelo de Senge

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la compañía.

Senge utiliza el enfoque sistémico; es decir, se apoya en la teoría de sistemas para desarrollar su propuesta.

Se observan cinco dominios, a saber:

Dominio-persona. En éste se aclara y profundiza la visión personal para percibir la realidad con objetividad. Es decir no desde un punto de vista externo e impuesto, sino integrando las percepciones individuales.

Modelos mentales. Paradigmas enraizados que impiden el movimiento y la creatividad de las personas. Es necesario desecharlos y sustituirlos por otros más flexibles, abiertos, colaborativos y dinámicos.

Visión compartida. Es imprescindible encontrar la Visión de futuro, el cómo se quiere estar dentro de algún tiempo. Ello dirigirá el esfuerzo educativo con mayor precisión.

Equipos de aprendizaje. La nueva cultura organizacional debe basarse en el trabajo en equipo, de tal manera que la unión de todos sea mayor que la simple suma de sus elementos aislados. Es un enfoque sinérgico.

Sistemas pensantes. Las empresas son sistemas que piensan, como tales deben aprender y deben aprovechar el conocimiento en aras de sus Misiones, Visiones y Valores sustantivos.

De estas disciplinas destaca la 5ª, que es la que se relaciona con el enfoque sistémico o pensamiento sistémico, de alguna manera es producto de los cuatro anteriores y se destaca el papel de la participación de todos en la búsqueda de metas en común.

Se asegura que una organización que está en constante proceso de aprendizaje, que captura, procesa, aplica y evalúa los insumos de su medio ambiente, está fundamentada en tres principios:

- Valores humanos trascendentales (*plan de vida y carrera, misión y visión personal*).
- Acciones que fomenten la conversación y coordinen acciones.
- Capacidad de ver y trabajar con un flujo de vida como un sistema. (Reza, 2002, p. 33)

4.5. El modelo de Marquardt

Marquardt, propone un modelo sistémico que consta de cinco subsistemas que involucran las distintas dimensiones a considerar en el aprendizaje permanente en las organizaciones.

Los subsistemas son:

Empoderamiento de las personas. Se refiere a las facilidades que deben otorgarse a las personas para que desarrollen sus actividades con altos índices de eficiencia y eficacia. Haciéndolos que tomen decisiones acordes con sus habilidades, destrezas, nivel de desempeño y grado de compromiso con la organización. El empoderar, no necesariamente es dar poder, en el sentido comúnmente empleado, sino que consiste en facilitar a los colaboradores, colaboradoras, líderes y administradores, clientes, proveedores, socios, el desempeño y desarrollo de sus potencialidades en beneficio propio, de la organización y de la comunidad (ENERGIZACIÓN DE LA GENTE).

Transformación Organizacional. Para llegar a este aspecto se requiere un cambio en las mentalidades de las personas, procesos y procedimientos de la organización y ajustes en la macro envolvente. Con ello surgirá la cultura de aprendizaje, mediante una aplicación efectiva de estrategias corporativas. Es relevante mencionar que la estructura deberá simplificarse y la Misión, Visión y Valores deberán ser compartidos (TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN).

Aplicación tecnológica, donde serán importantes las aplicaciones del aparataje tecnológico, los sistemas electrónicos que faciliten el aprendizaje, pero que no sustituyen la capacidad de la gente, su voluntad de aprender y sus hábitos de estudio (APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA).

Manejo del conocimiento. El ciclo de aprendizaje para generar conocimiento, inicia con la adquisición y creación, continúa con la transferencia y utilización y, concluye, con el almacenamiento. Aunque no necesariamente debe seguirse ese orden de ideas.

Aquí se antoja la aplicación del modelo de proceso de aprendizaje / solución de problemas que consta de cuatro etapas, a saber: A) Conceptualización Abstracta, aquí se forman conceptos abstractos y generalizaciones, incluye la explicación y definición de los conceptos o constructos teóricos. B) Experimentación activa. Se ponen a prueba en situaciones nuevas de las implicaciones o conceptos, esto se hace de manera participativa basándose en la experiencia con situaciones en las que se podría aplicar el nuevo concepto abstracto. Transferencia del conocimiento. C) Experiencia concreta. Se buscará la manera de aplicación a futuro o la forma como se observa en la Organización o en una situación dada. D) Observaciones y reflexiones. Puntos de vista, discusión, conclusiones del facilitador y del grupo (ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO).

Aprendizaje. Se refiere al desarrollo de habilidades, pensamiento sistémico, modelos mentales, dominio personal, aprendizaje en equipo, visión compartida y diálogo, que deben llevarse a cabo en la organización en su conjunto, con los equipos de trabajo que en ella laboran y con las personas en lo individual, tanto en el interior como en su entorno. Vale la pena destacar que las formas de desarrollar el aprendizaje se sustentan en la experiencia y reflexión, en esperar el futuro y en el pensamiento sobre problemas reales y su consecuente toma de decisiones. (DINÁMICA DEL APRENDIZAJE). (Reza, 2002, pp. 55-56)

Para resolver este intrincado asunto, parece apropiado pensar en la capacitación con un enfoque sistémico, en su dimensión clásica, donde se observan entradas o insumos, conversión o proceso, salidas o productos y retroalimentación. Cuatro subsistemas que están relacionados en una secuencia o proceso, pero que al mismo tiempo interactúan unos con otros. Las funciones genéricas de estos subsistemas son: **Planeación y evaluación; Diseño y producción de materiales; Promoción y ejecución; y Administración y control.**

4.6. Subsistemas integrantes del sistema de capacitación

SUBSISTEMA	FUNCIONES
Planeación y Evaluación	Se encarga de recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un camino a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación. Asimismo, se encarga de vigilar, supervisar, evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos que se lleven a cabo.
Diseño y Producción de Materiales	Recibe la información fundamental de cada proyecto y desarrolla las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.
Promoción y Ejecución	Su actividad básica es la implementación de los proyectos en el macrosistema de la empresa, desarrollando asimismo, las funciones de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto. También, y de modo relevante, mantiene un estrecho contacto con el subsistema de planeación y evaluación, proporcionando sistemáticamente retroalimentación acerca del avance de cada proyecto.
Administración y Control	Se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto, en el ámbito económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico (Reza, 2007, p. 155)

Los cuatro subsistemas interactúan en forma dinámica, es decir, aunque los límites de sus funciones son precisos, el intercambio entre ellos es flexible adecuándose cada uno a las necesidades específicas de cada proyecto y al grado de intervención que se requiera por parte de todos ellos.

4.7. El enfoque de sistemas en la administración de la capacitación

En torno a la conceptualización de sistema, existe una serie de criterios, tantos como autores han tratado de definir el concepto. Sin embargo, es necesario tener un punto de partida que permita comprenderlo con precisión.

En este sentido, podrá convenirse que un Sistema es la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común.

Dicho de otra manera, Sistema es: "un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Estas partes y elementos, si bien es cierto, pueden estudiarse y desarrollarse por separado; para lograr la comprensión total del fenómeno que se desea analizar, es necesario que existan entre éstos relaciones y características afines que les permita una interacción mutua que los conlleve a alcanzar objetivos comunes".

Tomando como base este concepto, se puede deducir que las principales ventajas de un sistema son:

- Capacidad de integración de elementos aislados, los cuales se canalizan a alcanzar objetivos comunes.
- Capacidad para coordinar esfuerzos y evitar duplicidades.
- Capacidad para satisfacer la programación y presupuestación de las actividades empresariales y las de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Capacidad de adaptación a fenómenos generales y específicos (flexibilidad).
- Capacidad de evolución acorde con los avances tecnológicos y la modernización del aparato productivo (cambio).
- Capacidad de aprovechamiento óptimo de recursos.
- Capacidad de planeación, organización, operación y control de procesos.

El enfoque por sistemas tiene entonces capacidad de análisis holístico ya que se apoya con instrumentos cuantitativos y cualitativos de las ciencias sociales, administrativas o económicas, así como de las ciencias exactas.

Asimismo, esta metodología es contextual; no sólo se ocupa del todo, sino también de las partes relevantes y del contexto o medio ambiente donde tienen lugar los fenómenos.

Es sistemático (metódico, coherente y analítico) por naturaleza y racional, es decir permite establecer conexiones, interconexiones y dirección en estas relaciones. Al mismo tiempo es futurista ya que se ocupa de la proyección de los eventos, situaciones y procesos en desarrollo.

Sobre todo, el enfoque por sistemas se orienta a la solución de problemas partiendo del punto en el que es necesario aprender la complejidad, antes de decidir la acción.

Esta peculiaridad es más clara cuando se observa que las partes del sistema trabajan en busca de una meta u objetivo. Esto es, los sistemas se conducen hacia un estado definido y último.

En conclusión, este enfoque es idóneo para los modelos de Capacitación o Aprendizaje organizacional, porque permite considerar elementos importantes fuera y dentro del sistema (supra y subsistemas) y también identificar y establecer las conexiones o nexos entre estas partes.

También permite determinar y no perder de vista las metas u objetivos de la Capacitación y estar en posibilidad de verificar que las tareas que se realicen se orienten hacia la persecución de éstos, sin que se distraigan o gasten recursos en actividades que no conduzcan concretamente hacia ningún resultado previsto o establecido.

Finalmente, esta metodología facilita la tarea de monitoreo y evaluación de las acciones; procedimiento que retroalimenta internamente al sistema y permite la toma de decisiones necesarias para reorientar sus acciones en busca de sus metas. (Reza, 2002, pp. 40 y ss.; 2006c, pp. 53-55)

Bibliografía del tema 4

Reza Trosino, CJ. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*, México, Panorama.

_____. (2007b). Desafíos de las organizaciones que aprenden. En MG Álvarez-Torres (comp.) *Mi consejo de administración*, México, Panorama

_____. (2006c). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.

_____. (2002). *El abc del instructor 2*. México, Panorama

Senge, P. (1996). *La quinta disciplina*. México: Granica.

Actividades de aprendizaje

- 4.1. Visualiza en la empresa en la que laboras, el tipo de sistema de capacitación que se lleva a cabo y compáralo con los modelos estudiados. Determina semejanzas y diferencias.
- 4.2. ¿Qué sugerencias harías al departamento de RRHH a partir de la lectura del capítulo?
- 4.3. Elabora una propuesta de programa de capacitación con todos los pasos, desde la detección de necesidades hasta la retroalimentación del programa.

Cuestionario de reforzamiento

1. Describe las dimensiones del Modelo de Senge.
2. Describe las dimensiones del Modelo de Marquardt.
3. Describe el modelo sistémico.
4. Establece diferencias y semejanzas entre los tres modelos.
5. En tu opinión, menciona ¿cuáles son los cinco problemas más graves de la capacitación en México?
6. Reflexiona ¿por qué es importante someter a evaluación las diferentes técnicas de aprendizaje?
7. Explica los cuatro elementos del sistema de capacitación.
8. ¿En qué consiste el enfoque de sistemas?
9. Explica tres de las ventajas del enfoque de sistemas.
10. Explica por qué el enfoque de sistemas es especialmente conveniente en los RRHH.

Examen de autoevaluación

1. Completa las siguientes oraciones

1. La inexistencia de un puente vinculador entre el sistema educativo formal y el aparato productivo es uno de los muchos problemas en la _____ en _____.
2. Los subsistemas dominio-persona, modelos mentales, y sistemas pensantes, pertenecen al modelo de _____.
3. Pertenecen al modelo de _____ los subsistemas: empoderamiento de las personas, Transformación organizacional y Manejo del conocimiento.
4. Un _____ es la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado.
5. El procedimiento que retroalimenta internamente al sistema y permite orientar sus acciones en busca de sus metas es el _____.

II. De acuerdo con lo revisado contesta si las siguientes afirmaciones son verdaderas (V) o falsas (F).

	Verdadera	Falsa
6. Empoderar no necesariamente es dar poder, sino facilita el desarrollo de sus potencialidades:	()	()
7. Son ventajas de un enfoque de sistemas en la capacitación: la coordinación de esfuerzos, evitar duplicidades y la adaptación a fenómenos generales y específicos:	()	()
8. Son elementos del Modelo de Senge: el empoderamiento y la transformación organizacional:	()	()
9. Un problema en el entorno de las organizaciones es la falta de marcos teóricos:	()	()
10. En el caso de la capacitación lo más importante es innovar adoptando aportes teóricos disponibles al momento:	()	()

TEMA 5. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Objetivo particular

Identificará necesidades de capacitación en las organizaciones a través de la aplicación de modelos ideales para tal fin, que le faciliten la fundamentación e implementación de los programas de capacitación. También sabrá utilizar los formatos correspondientes y en caso de ser necesario, modificarlos o diseñarlos.

Temario detallado

- 5.1. Métodos de diagnóstico de necesidades
- 5.2. Modelo puesto ocupante
 - 5.2.1. 1ª etapa. Definición de la situación idónea
 - 5.2.2. 2ª etapa. Determinación de la situación real
 - 5.2.3. 3ª etapa. Comparación entre la situación idónea y real
 - 5.2.4. 4ª etapa. Determinación de necesidades y toma de decisiones
 - 5.2.5. Conclusiones
 - 5.2.6. Anexo de ideas
 - 5.2.7. Técnicas
 - 5.2.8. Listado de instrumentos
 - 5.2.9. Cuestionario guía para realizar una entrevista
 - 5.2.10. Breve descripción de la entrevista
 - 5.2.11. Breve descripción de la encuesta
 - 5.2.12. Breve descripción de la lluvia o tormenta de ideas
 - 5.2.13. Breve descripción de la observación
 - 5.2.14. Breve descripción de los corillos
- 5.3. Diagnóstico de necesidades por capacidades o competencias clave
 - 5.3.1. Competencias clave

- 5.3.2. Interpretación y definiciones
- 5.3.3. Niveles de competencia
- 5.3.4. Metodología
 - 5.3.4.1. Determinación de las principales competencias de la organización y laborales
 - 5.3.4.2. Norma técnica de competencia laboral
 - 5.3.4.3. Formatos a emplear en el diagnóstico por competencias o capacidades centrales
 - 5.3.4.4. Interpretación de la información
- 5.3.5. Especificación de la situación real
- 5.3.6. Determinación de diferencias o desviaciones
- 5.4. ¿Qué son normas de competencia laboral?
- 5.5. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?
- 5.6. ¿Cómo se especifica una norma de competencia laboral?
- 5.7. Formatos a emplear en el diagnóstico por competencias centrales
- 5.8. Interpretación de la información

Introducción

El comentario más común de las personas encargadas de la capacitación en las empresas, respecto al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo de recursos humanos (DNCD o simplemente DNC), es un rotundo ¡no sirve para nada!

Tristemente, esta realidad ocurre en la mayoría de los casos, debido a que no saben cómo hacer la detección, así, no pueden visualizar sus beneficios, ni monitorear sus resultados a mediano y largo plazo. Frecuentemente, no están formados lo suficiente en investigación como para poder hacer un diagnóstico y seguimiento eficaz, y a decir verdad, es un proceso laborioso. Tanto esfuerzo podría parecer poco lucidor en términos de todo lo que hay que hacer para lograr

un buen resultado, y en mucho, así son el arte y la investigación. Es una de las tareas más delicadas e impactantes en el funcionamiento cotidiano de la organización, pero si se le visualiza como trámite que hay que cumplir, lo más probable es que se lleve a cabo de manera superficial, basados en “corazonadas” o en la intuición sobre lo que necesitan los empleados, o bien, en función de lo que esté al alcance del presupuesto y no distraiga mucho al personal, será prácticamente inalcanzable la meta de que “sirva para algo”.

El diagnóstico de necesidades debe brindar información útil, ciertamente más con criterios de practicidad que de científicidad, pero cubriendo de ésta el criterio de reflejar las necesidades de la organización tal y como ocurren y no como el jefe de capacitación o algún otro directivo las piensa. Debe proporcionar la información necesaria para tomar las mejores decisiones para el personal y para la organización. El diagnóstico proporcionará el sustento de todo el plan de capacitación, sus objetivos, sus alcances, los criterios de éxito, etc., permite establecer una estrategia completa, considerando las posibles limitaciones y dificultades. Sin un plan adecuadamente estructurado, no podrá explicarse a los empleados por qué ese programa, qué se espera de él, y cómo será evaluado (el programa, no ellos). Tampoco podrá elaborarse un presupuesto integral para el proceso completo, y podría ocurrir, como ocurre, que se estén parchando con soluciones rápidas los criterios que no se planificaron y que son requeridos por la normatividad mexicana. Esta práctica va en detrimento del presupuesto, y por supuesto de nuestro personal, a quienes se les interrumpe posteriormente para estos “bomberazos” relacionados con una capacitación que no necesitaban, que más bien fue improvisada, y que ahora sólo les requiere más trabajo para cubrir intereses que no son los de ellos.

En el caso de la capacitación, lo que se busca es identificar aquellas carencias respecto a conocimientos, habilidades, aptitudes, y actitudes, que obstaculizan el desempeño de las personas, para procurar tanto el crecimiento personal como el de la organización.

5.1. Métodos de diagnóstico de necesidades

El diagnóstico no es una garantía de éxito del programa, ciertamente acerca mucho más a él hacerlo que no hacerlo, pero se debe tener presente que no hay un método infalible, y que las condiciones bajo las que se hizo el diagnóstico pueden cambiar, como cambian las personas por situaciones que no siempre están bajo el control de la organización, el diagnóstico es equivalente a una fotografía, que se toma en un momento determinado, respecto de una situación, del diagnóstico dependerá que no tenga retoque o que sólo se fotografíe un lado, ya sea el bueno el malo, de lo que se quiere diagnosticar.

El objetivo genérico del DNC es Obtener la información que permita identificar las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, para diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas. (Reza, 2006c, p. 64)

Algunos de los objetivos que podrían plantearse en el DNC son:

- a) Detectar las necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo que requiere la Organización por sistemas que vayan de lo particular a lo general, de las necesidades del puesto, a las del área, y de la región.
- b) Contar con un banco de información sobre los recursos con que cuenta la organización, un inventario sobre con qué conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes ya se cuenta y quienes las tienen, qué puestos y responsabilidades cubren. Ello permitirá segmentar la oferta de cursos y maximizar sus beneficios.
- c) Establecer qué tipo de información se requiere, si se trata de necesidades que se reflejan en indicadores cuantificables, cómo índice de rotación, ausentismo, productividad, etc. o bien a través de instrumentos diseñados para recoger información homogénea sobre la percepción del personal, como un instrumento de clima laboral, entonces se buscará información cuantitativa. Si se requiere información detallada al respecto de cómo es que ocurre tal resultado (frecuentemente identificado de manera cuantitativa), o bien, al aplicar instrumentos se pierde información esencial sobre lo que ocurre con

respecto a esa necesidad que se quiere cubrir, se buscarán métodos cualitativos. Idealmente se recolectará información de ambos tipos.

- d) Determinar cuáles son las necesidades más urgentes y/o importantes a cubrir, ¿son de capacitación, adiestramiento o desarrollo? considerando la secuencia en que serán cubiertas, esto incluye la consideración de eventos culturalmente relevantes como el día de las madres, día de muertos, o el aniversario de la compañía. Ello permitirá una programación anual, sin improvisaciones y procurando el mejor impacto de los cursos y eventos propuestos. (Reza, 2006c, pp. 64-65)

Es muy importante no confundir el diagnóstico con la evaluación, éstas se componen de las herramientas o instrumentos que permitirán recolectar la información, es decir, son el medio para llegar al diagnóstico, y pueden ser los cuestionarios, instrumentos, observaciones, análisis de indicadores que se expresan en gráficas, o bien técnicas como los grupos focales, entrevistas a profundidad, etc.

Las dimensiones de Diagnóstico Organizacional son múltiples. Pueden llevarse a cabo por el alcance, por ejemplo si abarcarán a toda la organización, como las de calidad o las contables, o si se dirigirán a un área específica o unidad administrativa, como podría ocurrir respecto a motivación, clima laboral, o calidad. Incluso pueden llevarse a cabo respecto a un puesto laboral específico o trabajador (es).

Otra forma de clasificación es en función del tiempo en que se deben cubrir las necesidades, esto suele tener el propósito de identificar y atender las necesidades urgentes, a corto, mediano y largo plazo. De manera general, las primeras requieren ser cubiertas en no más de seis meses, las de corto plazo se resuelven entre seis meses y un año, las de mediano plazo entre uno y tres años, mientras que en las necesidades a largo plazo se espera su resolución en más de tres años.

Recientemente, el DNC se hace con base en evidencias, es decir datos que sean observables, tangibles, con el objetivo de preservar la objetividad y justicia.

Cuando se hace en función del puesto de trabajo, un importante elemento por analizar (o unidad de análisis) son las calificaciones de méritos o la resolución de problemas, al primero se le llama “con base en el desempeño” y al segundo “con base en problemas”.

Hay tres tipos principales de métodos, y se presentan en nivel creciente de dificultad o laboriosidad, actualmente, el último es el preferido en el DNC, en la siguiente tabla se presentan sus características principales:

MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	
Método reactivo	Es sólo un sondeo inicial, y generalmente superficial, identifica algunos SÍNTOMAS (indicios, indicadores, ejemplo: malestares, clima laboral denso), es una detección de problemas a satisfacer, pero sin profundizar con exactitud en sus características. Frecuentemente se prefiere porque prácticamente no tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, sin embargo, conlleva un alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método de frecuencias	Es un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales o representativos, se observan algunos SIGNOS (evidencias físicas observables, ejemplo: mermas, boicots, disminución de productividad). Si bien no deja de ser un diagnóstico superficial, tiene ventajas importantes en relación con el anterior, es más preciso ya que permite captar información más detallada. Igualmente, su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, y con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método comparativo	La información que se obtiene con este método gana mucho en precisión, se observan los SÍNDROMES (evidencias contundentes de un malestar físico u organizacional, ejemplo: necesidades evidentes y encubiertas, no observables pero percibidas, de capacitación) de las necesidades reales de capacitación. Determina con detalle las necesidades a satisfacer. Sin embargo, tiene desventajas, su costo es elevado, la recolección de información es lenta, y su procesamiento es complicado, pero, en contraparte, posee un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Cuadro 5.1 métodos de DNC (Reza, 2006c, p. 66)

Como puede observarse una de las distinciones más importantes en estos métodos es precisamente la unidad de análisis, para lo cual se hace una analogía con el sistema clasificatorio médico, síntoma, signo y síndrome, por la claridad que permite en la detección de necesidades. El síntoma se refiere a aquellos indicadores de malestar subjetivos, no observables pero sentidos por la persona, el signo, son indicadores observables, objetivos, no requieren de indagación subjetiva, son evidentes por sí mismos, mientras que el síndrome, es una combinación de ambos, y en DNC como en medicina, es lo que permite tener el cuadro completo para proceder a un diagnóstico preciso. Le recomendamos tener a la mano materiales y apuntes relativos a la materia Principios y técnicas de la investigación de segundo semestre ya pueden resultarle útiles en la profundización de algunos temas.

5.1.1. Método reactivo

Es un modelo de amplia aceptación en las organizaciones, a pesar de sus deficiencias, se supone que resulta muy conveniente, (por no decir cómodo) debido a que la responsabilidad de determinar las necesidades de capacitación recaen en la persona que la recibirá, así en principio, ésta cubre lo que la persona considera necesitar y frecuentemente en lo que le gusta y se le facilita. Adicionalmente esto conlleva una alta satisfacción con el proceso de capacitación, la gente aprecia lo que quiere, aunque haya pobres resultados trascendentes en su función laboral, porque es más bien por casualidad el que se cubran las necesidades reales para el mejoramiento de su desempeño.

Uno de los principales problemas de este método es que las necesidades de la organización son atendidas de manera espontánea, sin planificación ni programación alguna, podrían incluso no tener sentido en relación con el puesto o los objetivos de la organización, pero resulta atractivo porque permite que las necesidades “percibidas” sean atendidas de inmediato.

5.1.2. Método de frecuencias

Este método se basa en la premisa de que los problemas más frecuentes son los más urgentes y los que deben atenderse primero. También cuenta con amplia aceptación debido a que, en principio, sí se están resolviendo problemas que son observables para la organización (signos), lo que genera confianza y satisfacción con los resultados.

Si el personal pierde mucho tiempo en elaborar un reporte de resultados en Excel porque no encuentran las funciones de formato, o las ventanas de fórmulas o de selección de datos, porque se tuvo que actualizar la versión de Excel que tenían. Se trata de un problema que se denotaría rápidamente por este método, y se resolvería de manera sencilla a través de un curso de actualización. Muchos de estos problemas son repetitivos o cíclicos, frecuentemente habrá empleados poco familiarizados con ciertas versiones de los programas, o bien, no faltará que periódicamente salga la “nueva versión” que obligue a “actualizar” el curso para una mayoría de los usuarios. Por esta característica es posible elaborar una cartera de cursos que satisfarían las necesidades frecuentes y en consecuencia “urgentes”, y que en realidad, requieren de poca modificación, ya que estos problemas son una constante.

La principal deficiencia de este método es que podrían perderse de vista problemas más importantes y que podrían tener un mejor impacto en las personas y en la organización, aunque no sean frecuentes. Se podría estar atendiendo las consecuencias en detrimento de las causas.

Las **ventajas** de este modelo son:

- En tiempo: aplicación y resultados inmediatos.
- Económicos: son prácticos y baratos.
- Relativamente eficaces, principalmente a corto plazo.

Las **limitaciones** de este modelo son:

- Imprecisión en la información, debido a que sólo se basa en indicadores observables la información puede ser parcial y poco confiable.
- Costo en círculo vicioso, al no atender de manera completa el fenómeno, especialmente si se deja fuera la causa, se tendrá que atender al infinito esa necesidad.

Es importante tener un registro para documentar el diagnóstico y las necesidades por cubrir, para este propósito es necesario aplicar o diseñar formatos como los siguientes:

- a) Tarjeta de diagnóstico general por área.
- b) Tarjeta de diagnóstico personal.

En el primer caso, como su nombre lo indica, se aplica por área de trabajo, debe incluir las necesidades genéricas del personal, es decir necesidades a cubrir de manera general. Las necesidades derivadas, la forma específica en que serán cubiertas, suele establecerse por el personal encargado del DNC. (Cf., Reza, 2006c, pp. 66 -67)

TARJETA DE DIAGNÓSTICO GENERAL POR ÁREA	
DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL ÁREA:	
UBICACIÓN:	
CLAVE ORGÁNICA DEL ÁREA:	
PERSONAL TOTAL DEL ÁREA:	FECHA:
EVENTOS GENÉRICOS REQUERIDOS PARA EMPLEADOS Y/O GERENTES	
PROBLEMA IDENTIFICADO O NECESIDAD A CUBRIR:	
NOMBRE DEL EVENTO:	
PROPÓSITO U OBJETIVO:	
TEMAS A CONSIDERAR:	
ENFOQUE, MARQUE CON UNA "X": C () A () P () <small>Donde C=Cognoscitivo, A=Afectivo y P=Psicomotriz:</small>	
PRIORIDAD, MARQUE CON UNA "X" C () M () L () <small>Donde C=Corto plazo (<6 meses), M=Mediano plazo (6 a 1 año) y L=Largo plazo (> 1 año).</small>	
PRINCIPALES PUESTOS A LOS QUE SE DIRIGIRÁ:	No. DE TRABAJADORES POR PUESTO:
ELABORÓ:	VISTO BUENO:
FIRMA:	FIRMA:

Formule tantas hojas como crea necesario

Cuadro 5.2 Tarjeta de diagnóstico por área (Reza, 2006c, p. 69)

TARJETA DE DIAGNÓSTICO PERSONAL	
DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL EMPLEADO:	
NOMBRE DEL ÁREA DE TRABAJO:	
UBICACIÓN:	
CLAVE ORGÁNICA DEL ÁREA:	
PUESTO QUE OCUPA:	
FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA:	
FECHA DE ULTIMA PROMOCIÓN:	
CLAVE Y NUMERO DE NOMINA:	
ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS:	
INSTITUCIÓN QUE OTORGÓ EL GRADO CORRESPONDIENTE:	
IDIOMAS QUE CONOCE Y GRADO DE DOMINIO:	
CURSOS EN LOS QUE HA PARTICIPADO DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA*	
NOMBRE DEL CURSO (S):	
INSTITUCIÓN (ES):	
AÑO (S):	

Utilice tantas hojas como crea necesario

Anverso

* Considerar la necesidad de limitar el periodo, por ejemplo los últimos cinco o tres años.

Cuadro 5.3 Tarjeta de diagnóstico personal (Reza, 2006c, p. 70)

TARJETA DE DIAGNÓSTICO PERSONAL EVENTOS ESPECÍFICOS QUE SE REQUIEREN	
PROBLEMA IDENTIFICADO O NECESIDAD A CUBRIR:	
NOMBRE DEL EVENTO:	
PROPÓSITO U OBJETIVO:	
TEMAS A CONSIDERAR:	
ENFOQUE, MARQUE CON UNA "X": C () A () P () <small>Donde C=Cognoscitivo, A=Afectivo y P=Psicomotriz:</small>	
PRIORIDAD, MARQUE CON UNA "X" C () M () L () <small>Donde C=Corto plazo (<6 meses), M=Mediano plazo (6 a 1 año) y L=Largo plazo (> 1 año).</small>	
ELABORÓ:	VISTO BUENO:
FIRMA:	FIRMA:

Utilice tantas tarjetas como crea necesario Reverso

Cuadro 5.4 Tarjeta de diagnóstico personal, (Reza, 2006c, p. 71)

Uno de los principales problemas con este método es que los problemas trascendentes son más bien escasos, y los problemas triviales, los que generan mayor número de quejas, son frecuentes. Esto se puede explicar desde lo que se conoce como la Ley de Pareto 80-20 que aplicado al DNC, establece que el 20% de los problemas que se presentan en una empresa impactarán al 80% de los procesos o resultados y viceversa. El 80% de los problemas o de lo que se considera un problema, sólo afecta al 20% de los resultados.

Este método puede favorecer lo que se conoce como “cultura del bomberazo” donde una parte importante de los esfuerzos se dirige a resolver problemas urgentes, dejando de lado el origen del problema, es decir lo importante, conforme a la ley del Pareto, lo urgente requiere de un 80% del esfuerzo, y sólo resta un 20% para lo importante, si bien es una ley arbitraria en cuanto a su estimación numérica, sí da una aproximación cercana en el administrativo y muchos otros ámbitos, por ejemplo, en economía el 80% de la riqueza se distribuye en el 20% de la población. Es una Ley que a pesar de haberse formulado a finales del siglo XIX por Wilfredo Pareto, guarda un principio de relación que es vigente hasta nuestros días.

5.1.3. Método comparativo

El modelo comparativo se basa en la identificación de discrepancias entre cómo debería funcionar algo y la forma de funcionamiento real, esto coincide con lo se llama también identificación del problema, desde el enfoque de solución de problemas en psicología. El objetivo es identificar y comprender qué lleva al estado actual en lugar de las cosas en lugar del que sería apropiado, por lo tanto, implica establecer con precisión lo que está ocurriendo tal y como ocurre, incluyendo tanto el resultado como al actor o personal implicado, para poder después establecer alternativas de solución. Este método requiere de un proceso

de comparación secuenciado, para lo cual se presentan las siguientes estrategias para lograr un diagnóstico lo más completo y útil posible.

5.2. Modelo puesto ocupante

Se refiere a la comparación entre las características y necesidades del puesto de trabajo y las de la persona que lo ocupan. Así el modelo se hace más complejo en virtud del número de puestos diferentes más que de las personas que estén ocupándolos, ya que suele haber similitudes importantes por el proceso de reclutamiento y selección en sí mismo. Se compone de cuatro etapas:

5.2.1. 1ª Etapa. Definición de la situación idónea

La situación idónea es aquella para la que establecieron estándares de funcionamiento y calidad que se consideran óptimos bajo las condiciones especificadas en dichas normas. Pueden estar contempladas en el funcionamiento y operación de maquinaria, o bien en un desempeño esperable a partir de lo observado en otras áreas, o por experiencia. Así hay estándares para la producción de manufactura, para el índice de ventas mensual de un vendedor, o para la producción académica de un investigador.

Una característica particular de este modelo es que hace énfasis en los resultados más que en las funciones, ello facilita identificar los criterios de cumplimiento y evita las apreciaciones subjetivas sobre la importancia, el esfuerzo, o el tiempo dedicado a las diferentes funciones. Lo que solía llevar al dilema entre trabajar mucho y trabajar bien, y que puede llevar a que la gente describa más el número de actividades o funciones y que produzca poco, en el trabajo de oficina se le llama tradicionalmente “burocratización” del trabajo o simulación, y que cada vez más, se considera un terrible error.

Los estándares para el caso de la capacitación se dividirán en Recursos materiales, Resultados, Índices de eficiencia, Requerimientos, Ambiente laboral físico y Medidas de seguridad:

- 1.-Recursos materiales: son los objetos, o utensilios que el trabajador requiere para realizar sus labores de trabajo.
- 2.-Resultados: son las evidencias de la producción de un bien y/o servicio expresadas en productos tangibles y concretos. Evidentemente, para lograr éstos, tendrán que realizarse acciones para lograr un trabajo productivo, creativo y útil. Es decir son las funciones que se convertirán en resultados y componen el QUEHACER del oficinista, del obrero, del empleado bancario, del gerente, etc.
- 3.-Índices de eficiencia: Es la cuantificación detallada de los resultados parciales de los QUEHACERES anteriormente mencionados y que pueden ser cuantificados. Aplica principalmente para los operativos. Entonces un índice de eficiencia es la cuantificación de la actividad. Por ejemplo, la secretaria deberá dar 600 golpes por minuto en la máquina de escribir, con un índice de error del 0.5% y sin faltas de ortografía.
- 4.-Requerimientos: se refieren a las características relativas a escolaridad, experiencia, edad, género, aspectos físicos que se necesitan para llevar a cabo su trabajo o ser competente en alguna capacidad central.
- 5.-Ambiente laboral físico: es todo aquello que rodea al trabajador y a su puesto de trabajo, es el contexto físico donde ocurre su actividad cotidiana, también incluye la ergonomía que se refiere al ajuste entre una actividad y las condiciones del lugar en que ésta ocurre. Son ejemplos del ambiente, la intensidad de la luz, el color de las paredes, el mobiliario y su diseño, la distancia que hay entre un movimiento y la posición que se requiere para llevarla a cabo, el nivel de ruido, etc.
- 6.-Medidas de seguridad: son los elementos y prácticas que evitan accidentes de trabajo, o bien que se contraigan o desarrollen enfermedades atribuibles al ejercicio de una actividad laboral. (Reza, 2006c, pp. 74-75)

Generalmente esta información está disponible a través de los manuales de organización, procedimientos, políticas, etc. También el equipo y maquinaria, especialmente la producción, tiene estándares de funcionamiento. No siempre está por escrito dicha información, sin embargo, en el área, suele saberse perfectamente para qué funciones fue contratada una persona.

En su ausencia, pueden diseñarse hojas para el levantamiento de dicha información como formatos, cuestionarios o entrevistas semiestructuradas, para lo cual se sugiere revisar con atención la siguiente unidad 6. Hay que recordar que en esta etapa el objetivo es establecer el **deber que** para el que se requirió ese puesto.

A continuación se presenta un ejemplo, considere que cada puesto de trabajo implica su propia evaluación.

RESUMEN DE SITUACIÓN IDÓNEA	
PUESTO: COORDINADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	
RECURSOS MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio • Silla ejecutiva • Archivero con tres gavetas tamaño oficio • Línea telefónica directa • PC Intel Core Duo o su equivalente • Impresora láser y de color • Programa anual • Formatos y papelería especializada

<p>RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan maestro implantado • Contacto permanente con las áreas de la empresa • Instructores efectivos • Aulas confortables • Apoyo logístico • Instrumentar y documentar el curso o acciones de aprendizaje • Monitorear su desarrollo • Evaluarlo en reacción, aprendizaje y seguimiento
<p>ÍNDICES DE EFICIENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar 8 cursos mensuales con un mínimo de asistencia de 20 personas por evento • Documentar los cursos para su registro y autorización ante la STPS • Tabular las evaluaciones de los cursos, sin error • Hacer seguimiento de las acciones de aprendizaje relacionadas con clientes
<p>REQUERIMIENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad: Licenciatura en áreas sociales, administrativas, psicológicas y pedagógicas • Edad: de 25 a 45 años • Sexo: masculino o femenino • Aspectos físicos: buena presentación • Habilidades: capacidad para tomar decisiones, creativo, asertivo, alto nivel de relaciones públicas
<p>AMBIENTE LABORAL FÍSICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina adecuadamente iluminada y ventilada • Espacio para atender personas • Clima de trabajo agradable
<p>MEDIDAS DE SEGURIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controles de archivo • Sistema de cómputo para registro de acciones de aprendizaje • Seguridad en puertas y ventanas • Resguardo de información confidencial

Cuadro 5.5 Resumen de situación idónea, (Reza, 2006c, p. 76)

5.2.2. 2ª Etapa. Determinación de la situación real

Una vez establecida la situación idónea de cada puesto, en la etapa anterior, es momento de determinar lo que realmente ocurre. Para lo cual será necesario recurrir a herramientas que permitan un levantamiento de datos confiable. Las que se exponen a continuación pueden resultar útiles para este propósito.

Entrevista

Una entrevista es una interacción o diálogo, entre dos o más personas cara a cara, tradicionalmente ocurre de manera presencial, pero también pueden ocuparse sistemas digitales de video conferencia. Es muy importante reflexionar sobre cuál es el propósito de la entrevista y qué información es la que se necesita. También puede resultar útil informarse en fuentes documentales sobre qué actividades o problemáticas podrían ocurrir para determinado puesto o bien consultar con alguien familiarizado con el mismo, pero que no esté relacionado con la organización. Esto es especialmente importante debido a que es crucial contar con información real y espontánea de cómo suelen suceder las cosas, y cuando la información de lo que se va a evaluar “se filtra” al interior de la organización, la gente podría empezar a preparar sus respuestas o a modificar su forma de desempeñarse, a todos gusta ser bien evaluados en el trabajo, pero nuestro objetivo es precisamente identificar la distancia entre lo que se “debe” y lo que “ocurre”, no con lo que “quiero que vean” y que generalmente, dura poco.

En primer lugar es necesario establecer los asuntos que se abordarán para posteriormente proceder al diseño de la entrevista.

Existen tres tipos principales de preguntas de acuerdo con sus características y propósitos:

Tipo de pregunta	Características	Propósito
Cerrada o estructurada	Tienes opciones definidas de respuesta, dicotómicas (sí-no, hombre-mujer), etiquetas, (como el puesto) o cantidad (como la edad).	Identificar rápidamente características que permitan hacer clasificaciones que faciliten el análisis de los resultados.
Semi estructurada	No tiene opciones de respuesta, pero las preguntas son las mismas para todos aquellos a quienes se les va a aplicar, pueden añadirse más preguntas para profundizar en las respuestas.	Obtener mayor información sobre cómo viven el proceso o la actividad en cuestión de manera personal.
Preguntas abiertas o no-estructurada	No tiene preguntas definidas, aunque puede haber áreas temáticas para su abordaje. Sin embargo, las preguntas se elaborarán conforme con las respuestas que se obtengan durante la entrevista.	Profundizar y personalizar la información que se va recolectando, sin embargo, es la que requiere de mayor habilidad del entrevistador como capacidad de análisis y síntesis. Así como de mayor experiencia y conocimiento de la organización y su funcionamiento.

Así, la entrevista consiste en un diálogo con el propósito de obtener información de la persona que está involucrada directamente con aquella función que se quiere evaluar.

Al igual que con el proceso de capacitación en sí, es muy importante que se sepa conservar una atmósfera agradable, de mutua comprensión del objetivo, identificar deficiencias para corregirlas y seguir mejorando, y con un legítimo interés en su opinión, conocimiento, y el manejo que hace de las funciones a su cargo. Para ello

es muy importante verificar que realmente se está entendiendo lo que se comunica, no poner palabras en la boca del entrevistado ni darle indicios de que se están juzgando sus respuestas (ya sea con palabras o sonidos de aprobación, desaprobación o gesticulaciones), procurar condiciones en las que se cuente con tiempo suficiente, privacidad razonable, y mostrar una actitud abierta y respetuosa.

En el caso de la entrevista semiestructurada y abierta, siempre que sea posible y con la autorización del entrevistado, es conveniente grabar en audio la entrevista para poder proceder a su transcripción íntegra y poder identificar en el texto: 1) Los elementos clave en sus respuestas, 2) Los elementos en común en las diferentes entrevistas, 3) Los elementos divergentes o donde hay información contrapuesta, y 4) Organizar la información vertida para la toma de decisiones. La relevancia de ésta puede depender ya sea de su frecuencia, de su calidad para identificar los orígenes o causas con las que se debe trabajar, o bien de la relevancia o impacto que tiene para los entrevistados.

Cuestionario

Consiste en un formato que puede incluir preguntas cerradas y semiestructuradas, tiene algunas ventajas importantes como su facilidad de aplicación (generalmente es autoaplicable), y la rapidez con la que puede obtenerse la información. También permite controlar, a través del espacio, la longitud de las respuestas para procurar que éstas se dirijan a los elementos más importantes, lo que facilita mucho su análisis, otra ventaja importante es su penetración, debido a que es fácil de distribuir y recolectar, puede aplicarse a segmentos más amplios de la Organización. Sin embargo, es también esta característica su principal debilidad, ya que puede ser respondida como algo engorroso o que se quiera terminar cuanto antes, por lo que podría proporcionar información demasiado escueta o irrelevante. Otra desventaja puede ser la pérdida de información por lo incomprendible de la letra o de las respuestas en sí, ya que un cuestionario no brinda oportunidad de profundizar o aclarar como en una entrevista, limitando de

manera importante, tanto la información como aspectos importantes de su expresión como el tono que la acompaña.

Pruebas de desempeño

Se basan en las tareas que se requieren para el cumplimiento de las funciones del puesto, o bien en los profesiogramas. Se dirigen a identificar los conocimientos y/o habilidades que se poseen para la ejecución de las tareas requeridas. Dependiendo del objetivo pueden utilizarse diferentes modalidades.

Modalidad	Objetivo	Ejemplo
Examen, preguntas cerradas	Se utiliza para identificar la posesión de información específica. También pueden utilizarse para evaluar comprensión, procedimientos, o razonamiento lógico.	Opción múltiple (se recomienda al menos cuatro opciones), relación de columnas, establecimiento de orden o jerarquías, y/o completamiento de afirmaciones.
Examen, preguntas abiertas	Permite reconocer capacidad de expresión, posesión de conocimientos, manejo del lenguaje, proceso de reflexión o pensamiento. También otros procesos cognitivos como la planeación o creatividad.	Preguntas abiertas de información u opinión, planteamiento de problemas, situaciones ambiguas, desarrollo de ensayos.
Ejercicio de desempeño	Sirve para ver la ejecución ante tareas cotidianas que requiere el puesto. Generalmente de tipo manual	Ejercicios de armado, teclear una carta sin errores, archivar, preparar algo en cierto tiempo.
Juego de roles	Especialmente útil para reconocer habilidades de interacción y manejo de situaciones específicas, como atención a clientes, generadoras de conflicto, etc., ya sea al interior de la organización o con usuarios.	Inversión de roles, especialmente útil para reconocer cómo es una persona percibida por las demás. Situación modelada, se pide que maneje una situación hipotética, y Cliente simulado, donde se pide que atienda a un cliente real que en realidad es el evaluador.

Corrillos

Consiste en la subdivisión en pequeños grupos para discutir información específica y llegar a conclusiones, tiene la ventaja de permitir la participación de todos los integrantes de grupos grandes, ya que funciona por pequeños subgrupos que después discuten entre sí sus resultados. A todos los subgrupos se le da la misma tarea o consigna, para posteriormente proceder a revisarlos con el grupo total, de esa forma pueden analizarlos para elaborar conclusiones que los representen como grupo en su totalidad. Los Comités por Rama industrial, las Comisiones Mixtas de Capacitación, ocupan esta estrategia, que también es la base de los Círculos de calidad.

Selección de la información

Todas las anteriores permiten determinar la situación real, la estrategia a elegir dependerá del objetivo que se persigue y el tipo de organización. Por ejemplo en una micro empresa puede ser ocioso pretender una estrategia de corrillos, o bien, contraproducente si se quiere identificar quejas. En este último caso sería más recomendable recurrir a entrevistas individuales. En esta segunda fase deben incluirse los seis estándares de análisis: 1) Recursos materiales, 2) Resultados, 3) Índices de eficiencia, 4) Requerimientos, 5) Ambiente laboral físico, y 6) Medidas de seguridad.

Una diferencia importante de esta fase es que el análisis se hace por persona, mientras que en la primera fase donde se determina la situación idónea el análisis es por puesto. De esa forma se puede hacer un contraste entre la planeación que se realizó para la actividad (el puesto) y la forma en que la viven las personas que realmente la llevan a cabo, y que pueden ser varias y diversas para cada puesto, por ejemplo, hay una descripción del puesto de "capturista" pero pueden percibirlo y llevarlo a cabo muy distinto las diferentes personas que lo ocupan.

Igual que en la determinación de la situación idónea, es muy conveniente elaborar un cuadro por cada persona ocupando el puesto, así se incluye la información de todas las personas desempeñando la actividad y se facilita el contraste con la planeación.

Según el ejemplo anterior, se tendría el siguiente cuadro resumen.

PUESTO: COORDINADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN OCUPANTE: JOSÉ OTILIO GARCÍA	
RECURSOS MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio • Silla secretarial • Línea telefónica compartida • PC 486 • Impresora de matriz de puntos HP. • Programa anual • Formatos y papelería especializada
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa el programa anual • Contacto esporádico con las áreas de la empresa • Contrata instructores efectivos • Reserva cualquier aula con anticipación • Pide apoyo logístico, sin sujetarse a las normas • No documenta el curso • No Monitorea su desarrollo • No aplica evaluaciones
ÍNDICES DE EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina 4 cursos mensuales con un mínimo de asistencia de 12 personas por evento • Documenta los cursos para su registro y autorización ante la STPS fuera de los tiempos establecidos • No tabula las evaluaciones • No hace seguimiento de los cursos previstos
REQUERIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad: Licenciatura en Relaciones comerciales • Edad: 35 años • Sexo: masculino • Aspectos físicos: presentación no deseable (sucio, descuidado en su arreglo personal y en su persona) • Habilidades: Baja certeza en la toma de decisiones, bajo nivel de relaciones públicas
AMBIENTE LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina adecuadamente iluminada y ventilada • No tiene espacio para atender personas

FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente laboral es muy pesado hay "grilla" interna muy fuerte
MEDIDAS DE SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • No hay controles de archivo • No hay seguridad en puertas y ventanas • No se resguarda la información confidencial (no se tienen espacios ni muebles para ello) • El sistema de cómputo para el registro de acciones es obsoleto

Cuadro 5.6 Resumen de situación real (Reza, 2006c, p. 79)

5.2.3. 3ª Etapa. Comparación entre la planeación y la situación real

En el ejemplo, hay notables diferencias entre lo que se planeó para el puesto y cómo están funcionando las cosas.

El Sr. García:

- a) **RECURSOS MATERIALES**
 - Tiene silla, pero no es ejecutiva sino secretarial.
 - Carece del archivero con tres gavetas tamaño oficio.
 - Cuenta con línea telefónica pero la tiene que compartir.
 - Tiene PC, pero no es Intel Core Duo, sino 486.
 - Tiene impresora pero no es láser ni de color, sino de cinta.

- b) **RESULTADOS:**
 - En vez de implantar el plan anual, simplemente lo revisa.
 - No tiene contacto permanente con las áreas sino esporádico.
 - No supervisa el confort de las aulas, sólo las reserva.
 - Instrumenta el curso sin documentar sus resultados con base en los requerimientos establecidos.
 - No monitorea el desarrollo de los cursos.
 - Documenta el curso ante la STPS fuera de oportunidad.
 - No aplica las evaluaciones para instructores, ni las de aprendizaje y seguimiento.

- c) **ÍNDICES DE EFICIENCIA:**
 - Coordina 4 cursos mensuales y tiene un promedio de asistencia de 12 personas por curso. Hay una discrepancia de 4 cursos y de 8 participantes por curso.
 - Documenta los cursos fuera de tiempo (un mes después de lo requerido).

- No tabula las evaluaciones para los instructores, ni las de ningún tipo ya que no las aplica.
 - No hace el seguimiento de los cursos y acciones de aprendizaje relacionadas con clientes.
- d) REQUERIMIENTOS:
- Tiene licenciatura, aunque no es acorde con las necesidades del puesto.
 - Su presentación no es agradable. Se presenta sucio y descuidado en su arreglo personal y en su persona.
 - No es certero en la toma de decisiones.
 - Nivel bajo para relacionarse con diferentes públicos.
- e) AMBIENTE LABORAL FÍSICO:
- No cuenta con espacio para atender personas (instructores, capacitandos, jefes de área o supervisores, etc.).
 - El clima de trabajo está plagado de intrigas, de competencia desleal entre las personas y las áreas, falta de comunicación, entre otros aspectos.
- f) MEDIDAS DE SEGURIDAD
- No existen controles de archivo.
 - El sistema de cómputo para registro de acciones está obsoleto.
 - No hay seguridad en puertas y ventanas.
 - No hay muebles apropiados para el resguardo de documentación confidencial. (Reza, 2006c, pp. 80-81)

En esta etapa sólo se realiza una comparación descriptiva entre lo ideal y lo real, es decir entre lo que **debe** ser y lo que **es**. Es crucial que este contraste permita identificar con precisión la forma en que están ocurriendo las cosas, incluir adjetivos calificativos como “está mal”, “es inadecuado” etc., sin una descripción de cómo o por qué, conlleva dos resultados catastróficos en la capacitación: 1) Se oscurece el significado de lo que se tiene que hacer para corregir las deficiencias, lo que se presta a soluciones parciales, defectuosas, o inverificables respecto a su corrección, y 2) genera desconfianza respecto al proceso de detección de necesidades y la intención con la que se llevó a cabo, no habrá forma de hacer una detección que verdaderamente refleje lo que se puede mejorar si en algún momento cabe la posibilidad de que el diagnóstico se hizo para criticarlos o

atacarlos personalmente, afecta, de manera letal, la colaboración y confianza de quienes ocupan los puestos.

Una vez que se llega a este punto y se establece dónde están las desviaciones de la situación ideal, es el momento de decidir qué modificaciones deben llevarse a cabo para corregirlas. El diagnóstico, como la diferencia entre un plano y una fotografía, no permite identificar con claridad tal que se pueda planear el tipo de cambios que serán necesarios y su jerarquía en orden de urgencia e importancia. Es muy importante que la toma de decisiones no sea simplemente un “toma y da” de los rubros en que se hizo el diagnóstico, sino que se tome también un momento para reflexionar y planear los cambios, ¿cómo serán llevados a cabo?, ¿por cuáles se empieza?, etc.

5.2.4. 4ª Etapa. Determinación de necesidades y toma de decisiones

Con toda la información recolectada y contrastada, llega el momento de determinar, tanto las necesidades de capacitación del trabajador como las de la empresa. Las últimas se refieren a aquellas que corresponde directamente a la empresa y que afectan los niveles de calidad y funcionamiento laboral de las personas. Frecuentemente esto ocurre debido a la ausencia o inadecuación de los implementos con los que deben llevar a cabo sus funciones. Cuando la deficiencia no tiene su origen en las condiciones y equipamientos que provee la organización, sino en la forma en que se lleva a cabo esa función, lo más probable es que el problema se pueda solucionar a través de capacitación (Ver, Reza, 2006, pp. 82-84).

En este caso, se observa, rubro por rubro, lo siguiente:

Recursos materiales

Al Sr. García le hacen falta una silla ejecutiva, el archivero de tres gavetas, la línea telefónica (la tiene que compartir), la PC adecuada y la impresora correcta. Así, lo inadecuado de los implementos con los que cuenta, o su ausencia, son obstáculos para que pueda desempeñarse con los estándares planificados. Esta deficiencia no es atribuible a él, sino a la empresa que no se los proporciona.

Los problemas con el equipamiento de que dispone el trabajador, afectan de manera cotidiana y constante el desenvolvimiento de sus actividades. Por otra parte, también limitan el desarrollo de su actividad, si fuera un trabajador además de eficiente, creativo, espontáneo o con iniciativa, difícilmente se le descubrirá si no se le dan las herramientas adecuadas de trabajo.

Si bien se encontraron deficiencias importantes a este respecto, no termina ahí el análisis, ya que podría haber (y suele ser así) otras deficiencias que expliquen los problemas en los resultados. Es importante continuar con el análisis considerando también otras causas.

Resultados

La instrumentación de los cursos sin monitoreo, la documentación de éstos fuera de tiempo, la no-aplicación de evaluaciones, son deficiencias importantes en los resultados. Antes de definir un curso de acción hay que considerar las posibles causas.

A este respecto caben dos suposiciones principales:

- 1) El trabajador no quiere, o
- 2) El trabajador no puede.

Las razones posibles por las que podría no querer hacerlo son: a el trabajador le parece innecesario, le parece necesario pero poco importante, le resulta engorroso o desagradable hacerlo. En la suposición dos, podría ser que: no tiene

tiempo para ello, no se ha administrado correctamente o no sabe priorizar, tiene deficiencias de conocimientos para desarrollar la actividad, o desconoce cómo aprovechar mejor el equipo (suponiendo, como es el caso, que los resultados no fueran del todo atribuibles a estas deficiencias o bien que sí tuviera el equipamiento adecuado).

Todos los anteriores se resuelven a través de capacitación, pero antes de definir si ésta será al respecto de adiestramiento, capacitación o desarrollo, es necesario indagar cuál o cuáles de las posibles explicaciones son las que afectan su desempeño. Quizás aunque le parezca importante, se le piden otras cosas que le quitan mucho tiempo, y en las que podría hacer una mejor distribución de prioridades. Así, se podría reconocer qué del resultado se debe a lo que no quiere, y qué a lo que no puede. Una forma muy eficaz tanto de indagar como de verificar que la capacitación haya cumplido con sus objetivos, es a través del acompañamiento, alguien, normalmente un supervisor, está presente durante las actividades cotidianas y verifica tanto los problemas que se presentan como su resolución después de la capacitación. Si bien es una forma que requiere la inversión de horas de acompañamiento, es la mejor forma de identificar cualquier problema, de verificar que realmente ocurra un cambio, y que éste se mantenga. Adicionalmente, es muy alentador para el trabajador sentir que hay alguien dispuesto a ver sus problemas y progresos, es una excelente oportunidad para sensibilizarlo y motivarlo a hacer bien su trabajo, y manda el mensaje de que la organización se interesa por identificar cómo apoyarlo y lo lleva a cabo. La mejor forma de hacer una verificación objetiva de dicho resultado es a través de los índices de eficiencia

Índices de eficiencia

Se refieren a actividades o resultados que pueden cuantificarse, como número de personas atendidas, ventas, quejas, etc. Pueden considerarse un indicador “grueso” ya que no dan cuenta de elementos más cualitativos que pueden ser importantes o reveladores, como la naturaleza de las quejas o la satisfacción de

las personas atendidas. Si bien nadie negaría la importancia de dicha información, no siempre es viable llevarlas a cabo, ya que requieren de un esfuerzo notable en su evaluación. Sin embargo, los índices de eficiencia ofrecen la importante ventaja de brindar un parámetro que permita hacer comparaciones. Al observar cómo se ha comportado históricamente el índice, se pueden identificar posibles razones que expliquen que no tenga el desempeño esperado y hacer una mejor planeación.

En el ejemplo anterior, llama la atención que coordina cuatro cursos mensuales cuando el perfil del puesto estipula que deberían ser ocho. En los indicadores, se nota si realmente hubo un descenso en el número de cursos y con qué coincide, a lo mejor con un recorte presupuestal, con un cambio de jefe que estableció una política diferente, que son causas imputables a la empresa que deben verificarse con los involucrados. Cuando no coincide con ningún cambio en la organización, es factible suponer que las razones sí se relacionan directamente con el empleado, como que no sepa cómo llevarlos a cabo, en cuyo caso, el problema es solucionable con capacitación y será necesario hacer una revisión de los requerimientos del puesto.

Requerimientos

Se refiere a las características que requiere la persona para desempeñar las actividades del puesto, como serían el nivel de estudios, la profesión, capacidades o conocimientos específicos, donde características de presentación y trato, pueden ser especialmente importantes para actividades de atención a usuarios.

En este ejemplo, hay mucho que trabajar en este rubro, problemas como que su arreglo sea desagradable, que no pueda comunicarse con diferentes públicos o tomar decisiones, son precisamente aspectos que claramente requieren de capacitación. Los eventos a considerar podrían incluir, entre otros: diseño de imagen, personalidad, estrategias de solución de problemas y toma de decisiones, y comunicación y relaciones públicas. La licenciatura no es la que establece el

perfil, así la decisión gira en torno a si el problema es susceptible de arreglo con capacitación; o es insalvable, en cuyo caso habría que considerar a otra persona. Sin embargo, si se considera que el problema es salvable, un buen aprendizaje relacionado con administración de la capacitación sería indispensable.

Ambiente laboral físico

Se refiere al análisis de las condiciones en donde se llevan a cabo las funciones del puesto, incluye tanto las características físicas del espacio como las derivadas de las relaciones humanas que rodean dichas funciones, es decir aquellas correspondientes al clima laboral. En este rubro, suele haber participación importante de la organización, aunque también podría haberla en el trabajador.

En el presente ejemplo se identificaron dos problemas. El relativo a la falta de espacio adecuado para la atención de los usuarios es totalmente imputable a la organización. Sin embargo, en el segundo caso, una atmósfera cargada de intrigas, con problemas de comunicación y competencia desleal, es atribuible tanto a la organización como a la gente que se desempeña en ese espacio físico, así, ambos contribuyen a el estado actual del ambiente. Esta situación es indicativa de la necesidad de un diagnóstico más profundo sobre clima laboral, pero ya denota el potencial de programas de capacitación dirigidos al desarrollo, como modificación de actitudes, trabajo en equipo, liderazgo o manejo de conflictos. Los problemas de esta naturaleza, frecuentemente también requieren de otras medidas más amplias, como enriquecimiento del trabajo (modificar las tareas por otras que sean más satisfactorias y estimulantes), calidad total⁸, o incrementos salariales o en prestaciones, etc.

Medidas de seguridad

Son aquellas que permiten que la actividad derivada del puesto no implique riesgos para el trabajador ni para los usuarios de un servicio o clientes. Esto

⁸ Es muy recomendable revisar las propuestas de control de calidad y calidad total del ya básico Kaoru Ishikawa.

incluye las medidas que resguardan al trabajador, a los usuarios y a los productos de dicha actividad como la información que se obtiene y resguarda. Se debe proteger tanto la integridad física (de personas o documentos) como del manejo de información. Es particularmente importante cuando se trata de información que pueda resultar delicada o “sensible”, se trata de información que si es ventilada o manejada en un contexto diferente a aquel para el que fue recolectada, podría generar efectos adversos a la dignidad, moral o integridad de las personas. Por supuesto, ello tiene un impacto en la organización, por la percepción de los usuarios, y el clima laboral. Es otra área donde una parte importante de la solución recae en la organización.

En el ejemplo, hay deficiencias importantes como la falta de control en el archivo, la ausencia de seguridad en puertas y ventanas y muebles inapropiados para resguardar la información, éstas son necesidades a satisfacer por la empresa. Aun cuando no son necesidades que se puedan resolver por capacitación, sí repercuten en las actividades cotidianas del personal y en la forma en que se sienten en la organización. Es difícil que un trabajador se comprometa cuando no nota compromiso y atención a sus actividades laborales por la Organización. Por otra parte, otra deficiencia fue el equipo de cómputo, y habrá que asegurarse que al cambiarse el equipo quién quede ahora “obsoleto” sea el usuario, lo que sí será una necesidad de capacitación.

Si bien podría parecer que la aplicación del Método comparativo requiere de una inversión importante de tiempo, recursos, y dedicación, ofrece ventajas muy importantes para el diagnóstico y toma de decisiones sobre capacitación. Los resultados son precisos, incluyen a todos los involucrados, y permiten tomar decisiones en las que se pueda dar seguimiento a los logros obtenidos, lo que permite una mejora continua y flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes. Adicionalmente, llevarlo adecuadamente a cabo, tiene otros beneficios importantes, como fortalecer la confianza en la capacitación como una

herramienta medular en el logro de objetivos, y favorecer el involucramiento y compromiso de los trabajadores con su propia superación.

Ahora bien, existen dificultades inherentes a la aplicación de este método, por ejemplo la ausencia de las descripciones de puestos o manuales de la organización, si bien resultan herramientas importantes, no es una deficiencia insalvable, ya que siempre hay alguien, al respecto de cualquier puesto en la organización, que puede arrojar información suficiente o al menos orientadora, acerca de cómo **deben** ser las funciones de cada puesto. Con esta información, se puede elaborar una descripción breve pero suficiente para llevar a cabo el diagnóstico, no está de más confirmar que la información que se levanta para el perfil es correcta y no una particular interpretación.

En este sentido, el proceso implica mucha creatividad al respecto de cómo explorar la distancia entre el deber y lo que ocurre en realidad.

A continuación, se presentan algunos los instrumentos auxiliares en el diagnóstico de necesidades por el método comparativo, así como estrategias que faciliten dicho contraste.

Como se recordará, la primera necesidad es identificar el deber o lo que se espera idealmente al respecto del puesto. A continuación se presenta una ficha que contiene los elementos mínimos para orientar la definición de lo que se espera en cualquier puesto. Por supuesto, estos contenidos pueden modificarse conforme a las necesidades de la organización y de la persona a cargo de la capacitación. Conforme con el ejemplo desarrollado, se presenta el caso del Coordinador de cursos de capacitación.

FICHA BÁSICA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
PUESTO: COORDINADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	
Actividades (listar por orden de importancia, 1 corresponde al más importante, 2 menos importante, y así sucesivamente)	Elementos para su desarrollo
1.- Coordinación de eventos de capacitación	Información suficiente sobre los procedimientos a realizar antes, durante y después de cada curso.
2.- Reclutamiento y selección de instructores	Manejo de técnicas para el reclutamiento y selección de instructores.
3.- Detección y evaluación de la oferta para los servicios de capacitación	Conocer el mercado local y foráneo de despachos, instituciones y personas físicas que ofrecen servicios de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
4.- Normatividad presupuestal contable	Hacer presupuestos, realizar trámites internos y organizar documentos contables.
5.- Diseño y seguimiento de programas	Elaborar sus propios programas y darles seguimiento para conocer sus grados de avance.
6.- Elaboración de diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo	Manejar metodologías de diagnóstico.
7.- Administración de recursos materiales	Saber elegir y utilizar los implementos, mobiliario y equipo necesarios para cada evento de capacitación.
8.- Tecnología educativa	Comprender las metodologías para el diseño de cursos.

Cuadro 5.7 Ficha básica de descripción de puesto (Reza, 2006c, p. 85)

Si bien se entiende que la actividad principal del Coordinador de cursos de capacitación, es precisamente el desarrollo de dichos cursos, el resto de las funciones puede variar, tanto al respecto de la actividad como de su jerarquía en orden de importancia.

Además de la jerarquía, es de gran ayuda identificar el grado de conocimiento o habilidades que se requiere para llevar a cabo cada una de las actividades identificadas. Esto es una labor delicada, especialmente cuando se desconoce la actividad. En esa situación, podría fácilmente cometerse un juicio incorrecto o injusto al respecto del nivel de preparación o experiencia necesaria para cada actividad.

Si se conoce la actividad puede uno mismo establecer la jerarquía, pero en caso contrario, si bien puede desarrollarse de manera intuitiva o informándose a través de fuentes como libros o artículos, es importante confirmar dicha jerarquía con alguien que conozca el puesto y tenga la formación, aunque no necesariamente sea de la misma organización. Es medular señalar que esto se hace al respecto del establecimiento de la situación ideal, la información correspondiente a la situación real, es por su naturaleza, confidencial y no debe ventilarse con nadie ajeno o inapropiado en la organización.

El siguiente ejemplo es de una jerarquía de 1 a 10, donde 10 se refiere al más alto grado de conocimiento y 1 al más deficiente. Cabe señalar que hay dos puntos entre cada categoría, excepto para deficiente que cuenta con cuatro, esto permite hacer una distinción más fina al respecto de qué tan deficiente se presenta el conocimiento para la actividad y que permita tomar decisiones sobre si se trata de una deficiencia solucionable a través de capacitación o si es necesario considerar otras medidas que permitan una mejor congruencia entre las personas laborando y los puestos a ocupar:

- 9 y 10 alto grado
- 7 y 8 grado aceptable
- 5 y 6 presenta deficiencias
- 1 a 4 deficiente (Reza, 2006c, p. 86)

Contrastando la facilidad, eficiencia y eficacia con que se llevan a cabo las actividades correspondientes a cada función, se establece el grado con que posee

el empleado a cargo de esas funciones. Por eso es especialmente importante que la lista de actividades sea detallada, para que a través de procesos de entrevista, cuestionarios, corrillos, juego de roles, etc. pueda establecerse de la manera más precisa posible este nivel para cada ocupante del puesto.

De manera general, se espera que haya congruencia razonable entre el nivel de preparación o experiencia y la relevancia de la actividad, puede no ser exacta, ya que dicha importancia se establece a partir de las necesidades de la organización y del perfil del puesto, y no de los programas de estudio o de la experiencia profesional de la persona. Si se hallan grandes disparidades entre la preparación y las actividades, ya sea por su exceso o déficit, también es indicativo de que tal vez no se tenga a las personas en el puesto adecuado.

Por otra parte, también hay que considerar la jerarquía de las necesidades de capacitación, sin embargo, quedan también implícitas al ordenar por importancia las actividades. Así, es posible con esta información establecer el orden en que deben satisfacerse dichas necesidades, de manera general se puede establecer de la siguiente forma:

Las actividades 1, 2 y 3	Son muy importantes y por lo tanto deben ser atendidas con mayor prioridad o urgencia.
Las actividades 4, 5 y 6	Tienen menor importancia por lo tanto su atención no es tan prioritaria.
Las actividades 7 y 8	Son poco relevantes por lo que incluso puede postergarse su atención.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO Y PERSONAS QUE LO OCUPAN					
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN					
Listado de funciones	Grado de conocimiento requerido	Nombres de las personas			
		Carlos Reza	Ernesto Jiménez	Joaquín García	Marco Ramos
1. Coordinación de eventos	10	8	6	8	2
2. Reclutamiento y selección	8	6	6	6	3
3. Detección y evaluación	8	7	8	7	5
4. Normatividad	8	5	2	3	8
5. Diseño y seguimiento	8	4	8	9	9
6. Elaboración de diagnóstico	9	3	8	4	6
7. Administración	8	8	5	6	5
8. Tecnología	7	4	5	6	2

Cuadro 5.8 Determinación de necesidades de capacitación por puesto y personas que lo ocupan (Reza, 2006c, p. 87)

Con esta información es posible establecer cursos de acción que permitan una solución viable a las necesidades de la organización. Conforme a la jerarquía realizada, las primeras actividades a solventar corresponden a las primeras tres. Será necesario tomar acción al respecto de los conocimientos de *Reclutamiento y selección* y *Coordinación de eventos*, ninguno de los ocupantes del puesto tiene el conocimiento adecuado para llevarla a cabo, y en algunos casos, como el de Marco Ramos son muy deficientes. Otras actividades como *Detección y evaluación* cuentan con personal que tiene el nivel de conocimiento suficiente para llevar a cabo satisfactoriamente la actividad, como es el caso de Ernesto Jiménez,

lo mismo ocurre en *Normatividad* con Marco Ramos. En estos casos, ellos mismos pueden apoyar a sus compañeros en su capacitación, aunque cabe señalar, que ello requiere que haya una atmósfera razonable de compañerismo que permita el aprendizaje entre colaboradores.

5.2.5. Conclusiones

Como se habrá notado a lo largo del capítulo, el **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación** es crucial en el proceso. Brinda fundamento a las necesidades y beneficios potenciales de ésta y permite una formulación coherente y útil de los programas dirigidos a la satisfacción de los problemas detectados solucionables a través del adiestramiento (dirigido al desarrollo de habilidades), Formación (dirigido a la adquisición de conocimiento), y Desarrollo (dirigido al cambio de actitudes y crecimiento personal). Además permite hacer a la Organización corresponsable de los resultados que logra su personal a través de la detección de problemáticas cuya satisfacción depende de ésta, como son las de equipamiento. Consecuencias secundarias de un buen diagnóstico y solución de necesidades de capacitación son: coadyuvar en la mejora del clima laboral y favorecer el compromiso de los empleados con la organización, y por otra parte, fortalecer el papel de la capacitación en la solución de problemas de la Organización. Si bien éstos no son propiamente los objetivos de dichos programas, es muy importante tener siempre presente que, en particular el último, también es una responsabilidad.

Si bien requiere de una inversión importante en tiempo, esfuerzo, y costo, tanto los beneficios tangibles, (por ejemplo el cambio en los resultados), como los intangibles (como la mejora en la satisfacción o relaciones interpersonales) hacen que este proceso valga la pena.

Los principales métodos de diagnóstico son el reactivo, el de frecuencias y el comparativo. El primero deja la responsabilidad de la detección a la misma persona que ocupa el puesto, tiene la ventaja de que al ser una propuesta hecha por el empleado, lo más seguro es que quede satisfecho del proceso de capacitación, después de todo, él lo pidió. Sin embargo, conlleva el gravísimo riesgo de que las decisiones no guarden relación alguna con las necesidades de la organización y por lo tanto no reporte nada útil en términos de resultados, ya sean tangibles o intangibles. Esta práctica es la que ha llevado a la severa (aunque quizás justa) crítica de que la capacitación no sirve para nada. Por otra parte, ello no quiere decir que la opinión de quien ocupa el puesto no importe, sólo que es una parte, si bien importante, no la única a considerar.

El método de análisis de frecuencias puede resultar útil especialmente en organizaciones de nueva creación, donde es necesario lograr lo antes posible un funcionamiento que permita alcanzar las metas. Esto resulta especialmente importante en el contexto de México, donde de acuerdo con la Secretaría de Economía (2009), las Micro, pequeña y medianas empresas (Mipyme), concentran el 72% de los empleos en México, y es en ellas donde se concentran las de nueva creación (Contacto Pyme, 2009).

Sin embargo, lo más recomendable es aplicar, siempre que sea posible, el método comparativo, ya que se trata del diagnóstico más integral en términos de los elementos que considera y al que resulta más fácil de dar seguimiento respecto a sus resultados, es también la que genera soluciones con mejor impacto, ya que considera las necesidades de la organización, las actividades del puesto, las personas que lo ocupan y toma decisiones a partir de la combinación jerárquica de estos criterios.

5.2.6. Anexo de ideas para el diagnóstico en capacitación

El siguiente esquema sirve para orientar las decisiones respecto a qué herramientas utilizar para llevar a cabo la detección de necesidades.



Cuadro 5.9 Detección de necesidades en la organización

También se sugiere el siguiente listado de instrumentos para llevar a cabo el análisis de las necesidades. Hay que considerar que, aunque se agrupan conforme a las necesidades a detectar, no se trata de instrumentos que sean exclusivos para un fin determinado, por ejemplo, el análisis de artículos pertinentes a un tema o problemática, puede ser útil para cualquier detección, pero, para fines didácticos se presenta en Equipo, ya que es una de las estrategias más frecuentes para este aspecto.

Listado de instrumentos

Organización	Equipo	Comportamiento	Problemas	Desempeño
<ul style="list-style-type: none"> -Fuentes de información diversa -Expedientes -Índices de eficiencia - Informes 	<ul style="list-style-type: none"> -Artículos -Libros - Búsquedas en la red - Cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Gráficas del desempeño - Inventario de habilidades -Notas - Pruebas o tests 	<ul style="list-style-type: none"> -Tarjetas de estudio de problemas -Lista de confrontación - Quejas 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventario de habilidades -Pruebas o test -Registros

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ENTREVISTA DIRIGIDA PARA LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN

1.-	¿Cuántos colaboradores tiene a su cargo?
2.-	¿Cuáles son sus puestos?
3.-	¿Qué áreas o parte del proceso productivo u organizacional cubre con su personal?
4.-	¿Cuál es el rendimiento de cada uno de sus colaboradores?
5.-	¿En qué áreas cree usted que se desenvuelven mejor sus colaboradores?
6.-	¿En qué áreas tienen mayores dificultades sus colaboradores?
7.-	¿Por qué cree usted que sus colaboradores tienen esas deficiencias?
8.-	¿Han sido capacitados los colaboradores? Sí___ NO___
9.-	En caso afirmativo, ¿Quién los ha capacitado?
10.-	¿Cómo han sido seleccionados?
11.-	En caso de que no hayan sido capacitados, ¿cómo fueron seleccionados para

ocupar ese puesto?	
12.-	¿En que otras áreas cree usted que sus colaboradores necesitan capacitación?
13.-	¿Por qué?
14.-	¿Cómo afectan esas deficiencias a la producción, a la moral, a la conducta de los colaboradores, etc.?
15.-	¿Qué ha hecho hasta ahora para cubrir las deficiencias de sus colaboradores?
16.-	¿Qué actividades piensa realizar para capacitar a sus colaboradores?
17.-	¿Conoce usted el método de instrucción INDIVIDUAL? SÍ___ NO___
18.-	¿Conoce usted los cuatro pasos para preparar la instrucción? (1. Análisis del panorama, 2. Elaboración de hoja de descomposición del trabajo, 3. Que todo esté a punto y 4. Condiciones del lugar de trabajo) SÍ___ NO___
19.-	¿Conoce usted los cuatro pasos para dar instrucción? (1. Preparar al trabajador, 2. Demostrar el trabajo, 3. Poner a prueba al trabajador y 4. Observarlo en la práctica) SÍ___ NO___
20.-	Ha utilizado el método de instrucción INDIVIDUAL. SÍ___ NO___
21.-	¿Qué resultados ha obtenido?
22.- ¿Qué materiales ha elaborado?	

***Cuestionario obtenido del documento "Técnicas e instrumentos para la captación de información en la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento". Servicio Nacional ARMO, México. (Reza, 2006c, p. 90)**

La entrevista

La entrevista es un proceso de comunicación personal, normalmente entre un entrevistador y un entrevistado, que persigue un propósito específico que se alcanzará a través de la obtención de información. En el caso de la capacitación se ocupa principalmente para identificar o precisar problemas o situaciones susceptibles de mejora, para indagar los resultados obtenidos y el planteamiento de nuevas metas, y de manera general, tomar las decisiones más adecuadas.

Tipos:	Desarrollo:	Ventajas:	Desventajas:
<p>Abierta: Se tienen temas generales a tratar, pero hay flexibilidad para profundizar más en ciertos aspectos.</p> <p>Estructurada: Tiene preguntas pre establecidas con sus posibles respuestas, u opciones limitadas (sí-no, datos demográficos, etc.), elaboración de listas, etc.</p> <p>Semi-estructurada: Posee preguntas que permiten respuestas amplias y otras cerradas. Las preguntas suelen ser las mismas para todos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer el objetivo a cubrir. 2) Determinar la información requerida para cubrir el objetivo. 3) Diseñar la entrevista con las preguntas que mejor cubran la información. Considerando la practicidad. 4) Pilotear la entrevista (verificar el tiempo que toma y que las preguntas sean comprensibles, normalmente de 6 a 12 aplicaciones son suficientes). 5) Levantamiento, captura y análisis. 6) Elaboración de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Permiten obtener información individual precisa y con diferentes grados de profundidad. - Favorecen la relación con superiores (manda un mensaje de atención a su persona). -Permite comprender situaciones complejas desde el punto de vista de los involucrados. -Permite identificar situaciones no previstas o contempladas y que pueden tener un papel importante en el objetivo a lograr, re-formularlos o establecer nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de una inversión importante en dedicación, tiempo y costos. - Su aplicación requiere entrenamiento especial (tanto para elaborarla como para conducir la entrevista). - El proceso es lento y el análisis complejo y delicado. - Mal aplicada, corre el riesgo de levantar información irrelevante, o incluso empeorar una situación delicada al interior de la organización.

5.10. Tabla descriptiva sobre entrevista

La encuesta

La encuesta consiste en un documento diseñado para obtener información a través de reactivos (enunciados o preguntas que suscitan una respuesta), ya sea a través de un cuestionario, guía o instrumento, y que permite su aplicación grupal o individual. Debido a que no implica un encuentro personal, es importante que tenga instrucciones claras, así como una explicación del objetivo y del manejo que se hará de la información que proporcionen.

Tipos:	Desarrollo:	Ventajas:	Desventajas:
<p>Abierta: Contiene preguntas abiertas diseñadas para obtener respuestas amplias, que lleven al desarrollo de un tema o explicación.</p> <p>Cerrada: Tiene preguntas pre establecidas con sus opciones de respuesta (opción múltiple, Likert, jerarquía, etc.)</p> <p>Semi-abiertas: Posee preguntas que permiten respuestas que requieren cierta explicación, pero no un desarrollo amplio como tal. Muchas veces ese límite se establece a través del espacio para responder.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer el objetivo a cubrir. 2) Determinar la información requerida para cubrir el objetivo. 3) Diseñar la encuesta con las preguntas que mejor cubran la información. Considerando la practicidad. 4) Pilotear la encuesta (verificar el tiempo que toma y que las preguntas y sus respuestas sean comprensibles o la información útil, normalmente de 15 a 20 aplicaciones son suficientes). 5) Levantamiento, captura y análisis. 6) Elaboración de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Permiten obtener información individual. -Permite una recolección amplia de información de manera rápida. -Su análisis es relativamente sencillo. - Su costo es mucho menor. -En ciertos casos, puede ser preferida por no implicar una interacción cara a cara. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede perder información importante por la imposibilidad de ahondar en las respuestas (como en una entrevista). -Su diseño requiere entrenamiento especial (tanto para elaborarla como para identificar las condiciones de aplicación). - Si el encuestado no está convencido de su utilidad, lo más probable es que la información que proporcione no sea útil. -Requiere de alfabetismo funcional (comprensión de las preguntas y respuestas). -Por sus ventajas se puede abusar de su uso, en cuyo caso se les toma con poca seriedad.

5.11. Tabla descriptiva de la encuesta

Lluvia o tormenta de ideas:		
<p>Se trata de una estrategia que busca facilitar la generación de ideas o pensamientos en torno a un tema, fenómeno, situación, etc., a través de la expresión de otras ideas congruentes o divergentes con las propias. La modalidad grupal favorece la creatividad y diversidad de pensamientos. Suelen tener como objetivo la definición de un problema y la obtención de una solución consensual.</p>		
<p>Tipos y desarrollo:</p> <p>Libre: Se define sólo el tema a tratar y quien dirige va dando estructura y agrupando las diferentes respuestas para la elaboración de conclusiones.</p> <p>Diagrama de causa-efecto, 80-20, esqueleto y pez (Ishikawa): Ya existe una estructura predeterminada que delimita el problema y orienta el tipo de respuesta que se requiere identificar con la lluvia de ideas.</p>	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorece la identificación de puntos de vista diversos tanto en la definición de una situación problemática como en las alternativas de solución. - Estimula la colaboración y el trabajo en equipo. - Fomenta el entusiasmo y el compromiso en la participación activa en la solución y mejora de las condiciones de trabajo. 	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su aplicación puede consumir una cantidad importante de tiempo. - Puede ser costosa, requiere tiempo simultáneo de un equipo completo de colaboradores y un experto que dirija. - Se requiere formación y experiencia para poder dirigir de manera productiva la sesión. - Si la dirección no es adecuada, puede resultar seriamente contraproducente, generando o empeorando problemas de colaboración.

5.12. Tabla descriptiva de la lluvia o tormenta de ideas

La observación		
<p>Consiste en la detección de comportamientos o actividades (normalmente cotidianas) que afectan el alcance de los objetivos de la organización o que sean susceptibles de mejora. Por su naturaleza, sólo se dirige a conducta abierta (percibible a través de los sentidos, principalmente vista y audición).</p>		
<p>Tipos:</p> <p>Asistemática: Permite detectar qué comportamientos o actividad(es) (unidad de análisis) se estudiarán, en función de su relevancia y frecuencia.</p> <p>Sistemática: Se utiliza para registrar la unidad de análisis (frecuencia y duración) mediante una lista de cotejo.</p> <p>In vivo: Ocurre al mismo tiempo que se presenta el comportamiento de manera natural.</p> <p>Indirecta: Se lleva a cabo a través de equipo de video, fotográfico, o sonográfico (p.e. llamadas telefónicas).</p> <p>Por muestreo: La observación ocurre en periodos predeterminados (por ejemplo cada 10 minutos durante una hora), útil en actividades breves que ocurren con alta frecuencia).</p> <p>Por actividad: Se observan actividades o procedimientos integrados (definiendo dónde empieza y terminan), útil en actividades complejas, de duración prolongada, como un curso o una entrevista.</p>	<p>Desarrollo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar la actividad o comportamientos que serán registrados. 2) Definir con precisión la actividad o actividades a observar y sus dimensiones (tiempo, movimientos, actitudes observables (sonreír, hacer contacto visual, etc.). 3) Diseñar la lista de cotejo especificando las respuestas a registrar. 4) Pilotear y corregir el registro. 5) Registro de campo, levantamiento de la información. 6) Análisis e interpretación de la información obtenida. 7) Formulación del reporte. 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permite la detección de necesidades reales. - Identificación fina y precisa de las modificaciones a realizar. - Permite hacer un seguimiento preciso de los cambios posteriores a la capacitación. - Su aplicación puede ser grupal o individual. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requiere de descripciones muy precisas de la unidad de análisis, so riesgo de que el registro se preste a interpretaciones o sesgos del observador. - Hay que tomar precauciones por contaminantes del registro como la reactividad (el observado se comporta distinto al saberse observado) o el efecto de halo (el observador se predispone por algo que se observó muy pronto en la observación). - Es costosa en tiempo, esfuerzo y recursos. - Requiere entrenamiento y pericia en su desarrollo y aplicación.

5.13. Tabla descriptiva de la observación

Corrillos:			
<p>Son técnicas grupales especialmente útiles con grupos grandes donde a partir de la subdivisión en pequeños grupos, logra la participación de todos los integrantes. Debido a que inicia con grupos pequeños favorece la participación de todos los integrantes, lo que permite amplia aceptación y satisfacción de los resultados. Por sus características, son muy recurridos en el ámbito de la educación y la capacitación.</p>			
<p>Tipos:</p> <p>Dinámicas grupales: Equipos de trabajo, grupos concéntricos.</p> <p>Phillips 66: Seis personas expresan durante seis minutos sus puntos de vista sobre la temática a abordar.</p> <p>Grupos focales: Se reúnen personas que comparten condiciones y expresan sus puntos de vista conforme a temas pre establecidos.</p> <p>Sesiones cibernéticas: Las opiniones se expresan en espacios públicos cibernéticos como salas de chat o blogs.</p>	<p>Características Generales:</p> <p>El principal propósito es incluir a todos los involucrados en la detección y solución de necesidades.</p> <p>Se especifica con claridad el objetivo de la estrategia y las actividades que deben realizar.</p> <p>De manera general, cierran con conclusiones que procuren integrar los puntos de vista de la mayoría, idealmente de todos los participantes.</p>	<p>Ventajas:</p> <p>- Por su capacidad de inclusión, permiten dar a todos la oportunidad de expresarse.</p> <p>- Facilita variedad y creatividad.</p> <p>- Permiten llegar a resultados rápidamente.</p> <p>- Favorece la participación y motivación, facilitando la implementación de las soluciones derivadas de la estrategia.</p>	<p>Desventajas:</p> <p>- Requiere una identificación razonable del funcionamiento del grupo para seleccionar las estrategias más adecuadas.</p> <p>- Dependen en mucho, de la habilidad y pericia del conductor de la estrategia.</p> <p>- Si no se percibe que el esfuerzo se consolide en cambios, pueden ser muy desalentadora y limitar la participación posterior.</p>

5.14. Tabla descriptiva de los corrillos

Si se desea profundizar en estas estrategias, se recomiendan las lecturas:

- Ballenato Prieto, G. (2005)
- Gross Davis, B. (1993)

El método comparativo no sólo se circunscribe a lo desarrollado en el presente apartado, donde el eje de las decisiones recae en la organización y su respectivo departamento de RRHH. Otros métodos de diagnóstico involucran organismos reguladores a nivel nacional, por su importancia, se describe a continuación el caso del Diagnóstico de Necesidades por Competencias Clave.

5.3. Diagnóstico de necesidades por capacidades o competencias clave

5.3.1. Competencias clave

Las competencias clave se refieren a aquellas que se relacionan directamente con el desempeño, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2006, p. 3) “Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizandoo recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular”. Son aquellos que mejor coadyuvan al alcance de los objetivos estratégicos de la empresa, y por tanto, permanecen en mejora y refinamiento constante. Así, se entiende también como una formación desarrollada durante la vida que incluye el entorno personal, social y laboral, son fuentes para una ciudadanía activa, y el elemento central de la inclusión laboral y social (Vargas, 2004).

Desde el punto de vista de las organizaciones se busca desarrollar y preservar, por una parte, habilidades que conforman la base de la ventaja competitiva por tratarse de aquellas que son únicas, adaptables, duraderas y difíciles de imitar. Por otra parte, también se hace énfasis en la importancia del acceso al aprendizaje de manera universal y fácilmente accesible, incluyendo el uso de tecnologías como los cursos en línea (*American Society for Training and Development, ASTD, 2010*).

Las competencias clave son una dinámica constante en la Organización, para los resultados externos (como los clientes o usuarios) los internos (colaboración, resultados por áreas, etc.) y los personales (desarrollo, confianza, capacidad). Stalk, Evans y Shulman (2002) identifican cuatro características básicas que brinda la competencia basada en habilidades:

- La estrategia de la empresa incluye los procesos internos del negocio.
- La transformación de los procesos clave en habilidades estratégicas que brinden mejor valor al cliente.

- El desarrollo de habilidades estratégicas requiere inversiones en infraestructura, dirigidas a unir las funciones de la organización.
- La responsabilidad del desarrollo estratégico basado en habilidades, recae en la dirección.

Destacan características de las competencias clave como:

Velocidad. Respuesta rápida y oportuna a las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, en la aplicación de tecnología de punta, en la innovación y creatividad para la aplicación de nuevos procesos, diseño de productos, administración efectiva de recursos y en el desarrollo humano y organizacional.

Consistencia. Congruencia con la misión, visión y valores de la Organización y en la satisfacción continua y permanente de las expectativas de los usuarios de los bienes y/o servicios que se produzcan.

Agudeza. Para detectar claridad y oportunidades en el mercado y anticiparse a las necesidades y expectativas que los clientes esperan.

Agilidad. Capacidad de adaptación a los distintos escenarios y contextos de la Organización, simultáneamente y con oportunidad.

Innovación. Producción de ideas novedosas, descubrimiento de nuevas fuentes que generen valor agregado a los procesos, productos y servicios que se elaboran en la Organización.

Un aspecto crucial para el desarrollo de competencias clave es su identificación, inicialmente, se puede plantear preguntas básicas en torno a los resultados derivados de dichas competencias, tanto al respecto de lo que está funcionando (y tal vez pueda mejorar), como de lo que dista de la situación ideal y requiera mejorar. Esto puede realizarse por función por departamento:

- ¿Qué logros se tienen? ¿Cómo se sabe que éstos ocurren?
- ¿Qué se hace para obtenerlos?
- De lo que se hace ¿en qué nos parecemos a los demás (competidores), en qué nos distinguimos (ventajas potenciales)?
- ¿Qué está funcionando muy bien, qué no tanto?
- ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes involucrados?
- ¿Qué se requiere desarrollar?
- De lo que está bien (en concordancia con el ideal) ¿qué puede servir para favorecer el mejoramiento de lo que se identifica como problemático o mejorable?

Si bien es un planteamiento inicial, permite identificar de manera rápida y precisa, cuáles son los puntos que requerirán de un análisis más fino en la detección de necesidades. Queda claro, una vez más, que se trata de un proceso continuo, y de hecho, esta característica es la que permite un desarrollo visionario y adelantado, que es una de las mejores protecciones de las amenazas de los “imitadores”.

Es muy importante considerar que en el planteamiento inicial a las interrogantes antedichas, la respuesta inicial natural sería destacar todas las bondades, ventajas y cualidades de nuestro desempeño, especialmente cuando lo que se revisa es el rol propio en la organización. Sin embargo, si se busca el lucimiento de cada detalle de la labor, se enfrenta el riesgo (quizás la condena) de recolectar información irrelevante, y perder de vista los aspectos medulares para el alcance de los objetivos de la organización, las competencias clave. Por lo tanto, estas preguntas deben plantearse en el marco de la misión y la visión de la organización, con las metas más altas, los valores e ideales, para posteriormente “aterrizarlos” con la evidencia de lo que ocurre, a través de las preguntas.

Algunas Organizaciones cuentan competencias clave desarrolladas y jerarquizadas en importancia para los objetivos, su aplicación y certificación será tarea permanente a implementar. Enseguida se

expondrá un ejemplo de la aplicación del concepto de competencias clave o capacidades centrales.

El personal de la Organización “X” necesita una variedad de destrezas y conocimientos para llevar a cabo con éxito sus tareas. A menudo se piensa primero en destrezas técnicas específicas para un trabajo, ya que son esenciales para posibilitar aspectos prácticos de las labores cotidianas; en este sentido, es recomendable formularse la siguiente pregunta:

¿Qué destrezas y conocimientos centrales se quieren ver en todo el personal de la Organización, en todos los niveles, en toda la empresa?

Sin las destrezas y conocimientos descritos en el Marco de Capacidades Centrales, el personal puede no estar demostrando la mejor práctica o ayudando a crear la cultura organizacional y el ambiente necesario para ser altamente productivos.

Siendo congruentes con la Misión, Visión y Valores de la Organización, la gerencia general y los técnicos de personal apuntalarán las prácticas de Recursos Humanos con una inversión en las siguientes capacidades.

Competencias Clave de la Organización	Niveles de competencia				
	1	2	3	4	5
1. Moral				XXX	
2. Trabajo en equipo				XXX	
3. Calidad en el Servicio					XXX
4. Compromiso			XXX		
5. Actitud de aprendizaje				XXX	
6. Creatividad e innovación			XXX		
7. Entusiasta y realista				XXX	

Competencias clave (Reza, 2006c, pp. 99-100)

Es muy importante no quedarse en lo que cada quien pueda entender al respecto del significado de dichas competencias clave y el nivel de competencia. A

continuación se presenta un ejemplo de cómo esclarecer éstos para que no quede lugar a dudas o comprensiones distintas a las que se valoraron.

5.3.2. Interpretación y definiciones

Moral. Comportamiento fundamentado en principios culturalmente aceptados acerca de lo bueno, lo malo, lo correcto o incorrecto, lo aceptable o inaceptable, y que son congruentes las formas de proceder y pensar en la organización.

Trabajo en equipo. Actitud de cooperación y colaboración con los compañeros de trabajo, áreas en la organización, y otros organismos externos involucrados, como: Organizaciones Públicas, Privadas, ONGs, el gobierno, etc.

Calidad en el servicio. Satisfacción plena de las expectativas de los clientes internos y externos.

Compromiso. Coherencia entre la filosofía de la organización y la actitud y comportamiento cotidianos, puede resultar conveniente enlistar los más importantes a manera de ejemplos, para evitar el problema de vaguedad en la identificación.

Actitud de aprendizaje. Disposición para adquirir, aplicar y compartir conocimientos, habilidades y actitudes de manera constante en beneficio de la Organización, sus colaboradores, beneficiarios y patrocinadores.

Creatividad e innovación. Desarrollo e implementación de ideas para la transformación organizacional y humana, el mejoramiento continuo y la calidad en los procesos de contenido y sociales.

Entusiasta y realista. Realización del trabajo cotidiano con energía y entusiasmo frente a circunstancias favorables o adversas [y que se dirigen a metas realizables]. (Reza, 2006c, p. 100-101)

5.3.3. Niveles de competencia

Nivel 1 Se encuentran competencias en el desempeño de un conjunto limitado de actividades de trabajo, en ellas predominan las actividades rutinarias y predecibles que por lo general requieren órdenes para ejecutarlas.

Nivel 2 Está conformado por competencias en un conjunto de actividades de trabajo diferentes, realizadas en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias que requieren toma de decisiones independientes. En este nivel la responsabilidad y

autonomía están circunscritas a la colaboración con otros y el trabajo en equipo.

Nivel 3 La competencia se desempeña en una gama amplia de actividades de trabajo y de contextos que con frecuencia son complejos o cambiantes. En este nivel se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros, por lo que la responsabilidad y autonomía son considerables.

Nivel 4 Requiere competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en un contexto diversos; para los que se ejerce alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización, dirección de grupos y los resultados de la planeación y asignación de recursos.

Nivel 5 Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y sistémica, a menudo impredecible; alto grado de autonomía personal; responsabilidad frecuente en la planeación, previsión y la productividad de los recursos, así como responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación del sistema. (Reza, 2006c, pp. 101-102; Cf., Báez López, 2006, pp. 38-39)

Con las definiciones, es posible tener claridad al respecto de lo que se está identificando y tomar decisiones concernientes al desarrollo de competencias clave y capacitación.

5.3.4. Metodología

También se basa en el método comparativo, por lo tanto, requiere de elementos que permitan establecer el ideal y la situación real, aunque con base en un resultado esperado fundamentado con la visión o misión de la Organización.

La detección de competencias clave, por subyacer no sólo a elementos del funcionamiento interno, sino también de los resultados esperables, ha servido ampliamente para los procesos de certificación de las organizaciones. En este contexto implican normas de competencia, que serán la base del sistema de administración de Recursos Humanos por Competencias y que requieren del desarrollo de infraestructura técnico-administrativa que permita dar cuenta de los

resultados. El establecimiento de estándares aceptables y homogéneos de desempeño, dan razón de ser a los procesos de Certificación.

El diagnóstico por competencias puede darse respecto a las capacidades centrales de la Organización o por competencia laborales. Tratándose de un procedimiento comparativo, los pasos a seguir inician con el establecimiento de la situación ideal:

Determinación de las principales competencias de la organización y laborales (especificación de situación idónea)

Conviene empezar con el establecimiento de las Normas Técnicas de Competencia Laboral de los organismos encargados de los procesos de certificación. El CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales⁹, brinda un punto de partida congruente con las exigencias de un posible proceso de certificación, inicialmente, también pueden orientar el desarrollo de las propias. De acuerdo con CONOCER, la certificación de competencias se realiza en función de un “Portafolio de evidencias”, que consiste 1) en la evaluación de un verificador de que el desempeño cumpla con lo marcado en el “Estándar de competencia” para dicha actividad, 2) cuando el estándar lo requiera, un producto elaborado para su análisis por el evaluador, y 3) demostrar los conocimientos a través de cuestionarios o entrevistas que se integran al portafolio como “evidencia de conocimientos”. Una vez elaborado el portafolio, éste es revisado por un comité de expertos en el área que dictamina si la certificación es o no procedente.

Es muy importante destacar, que de ocuparse estas normas, será necesario contextualizarlas a las condiciones de la organización, ya que los estándares de competencia son muy diversos y relativos a áreas específicas de aplicación. Para más información sobre éstos, o consultarlos, visitar la página:

⁹ Organismo dependiente de la Secretaría de Educación Pública, fundado en 1995, cuyo propósito consiste en coordinar la generación y actualización de las normas técnicas de competencia laboral.

http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11

El siguiente paso, será el contraste entre la situación idónea, en este caso la establecida en la norma de competencia, y la situación real, que corresponde a la posesión del trabajador de las competencias. Al igual que ocurre con el perfil del puesto, no siempre se cuenta con normas establecidas para las competencias a diagnosticar, ya sea por el CONOCER o por la propia infraestructura de la organización, en cuyo caso, se podrán establecer los estándares con los mismos métodos para determinar el perfil ideal del puesto, por ejemplo, la entrevista.

Enseguida se expondrá un fragmento de una Norma Técnica de Competencia Laboral.

Norma técnica de competencia laboral (Principales elementos a considerar)

DATOS GENERALES DE LA CALIFICACIÓN

Código: CRCH0542.01

Título: Diseño e impartición de cursos de capacitación

Nivel de Competencia: 4

Propósito: Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

Área de Competencia: Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo

Sub área de Competencia: Administración de personal

Comité que la desarrolló: Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos

Tiempo en que deberá revisarse: 2 año(s) después de la fecha de publicación

Justificación: Se espera que con la certificación masiva de esta calificación surjan comentarios que permitan enriquecerla, analizando y aprovechando los comentarios recibidos del sector.

Justificación del Nivel Propuesto: Los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

Ocupaciones Relacionadas

Código	Título
CNO: G-02-02-22702	Instructor
CNO: 9-01-04-22701	Maestro(a) de educación media superior
CNO: 9-01-05-22701	Maestro(a) universitario

Total de Ocupaciones Relacionadas: 3

UNIDAD: URCH1426.01 DISEÑAR CURSOS DE CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS PARA SU EVALUACIÓN

PROPÓSITO DE LA UNIDAD

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de diseño tanto de cursos de capacitación como de los instrumentos para evaluar el curso diseñado.

ELEMENTO: E04129 DISEÑAR CURSOS DE CAPACITACIÓN.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO. La persona es competente cuando:

- El curso diseñado está basado en una Detección de Necesidades de Capacitación o en una Norma Técnica de Competencia Laboral.
- El contenido incluye las competencias requeridas para la población meta, duración del curso (parcial y total) y los materiales didácticos a utilizar.
- Los objetivos redactados incluyen: a quien va dirigido el curso, el resultado de aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución.
- Los temas y subtemas son congruentes con los niveles de aprendizaje.
- Las técnicas instruccionales determinadas están en función a los objetivos de aprendizaje, el número y características de los participantes.

- Las características definidas para el lugar de instrucción están de acuerdo con los objetivos de aprendizaje, el número y las características de los participantes.
- Los instrumentos de medición están definidos para cada objetivo específico.
- La guía de instrucción incluye los objetivos de aprendizaje, los temas y subtemas a tratar y las actividades de instrucción.
- Las actividades de instrucción comprenden las acciones de enseñanza-aprendizaje, las técnicas didácticas, las acciones para aplicar los ejercicios, las actividades de los participantes, las acciones para evaluar el aprendizaje, los materiales didácticos y los tiempos a emplear.

EVIDENCIAS

Por producto

1. Un curso diseñado.
2. El contenido de un curso diseñado
3. Los objetivos redactados en el diseño de un curso
4. Los temas y subtemas a tratar.
5. Las técnicas instruccionales necesarias.
6. Las características del lugar de instrucción.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje.
8. La guía de instrucción.
9. Las actividades de instrucción.

De conocimiento

1. Características de las técnicas instruccionales.
2. Principios de las teorías de aprendizaje empleadas.
3. Principios de la educación para adultos.
4. Correspondencia entre el nivel de los objetivos parciales con el objetivo general.

ELEMENTO: E04130 DISEÑAR INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: La persona es competente cuando:

- El contenido evaluativo es congruente con los objetivos de aprendizaje.
- Los reactivos que integran los instrumentos de evaluación corresponden con el tipo de instrumento y con las evidencias requeridas por los objetivos de aprendizaje.
- Las instrucciones para la aplicación de los instrumentos de evaluación indican las acciones a realizar, tanto del evaluador como del evaluado, así también los niveles de ejecución y las condiciones de operación

especificadas en los objetivos de aprendizaje, las respuestas de los reactivos, el valor de cada reactivo y los indicadores de satisfacción.

- Los instrumentos de evaluación contienen los datos generales de identificación del evaluado y del evaluador, las instrucciones de uso, los reactivos y espacio para las respuestas.

EVIDENCIAS

Por producto:

1. El contenido evaluativo en un instrumento de evaluación.
2. Los reactivos que integran un instrumento de evaluación.
3. Las instrucciones para un instrumento de evaluación.
4. Un juego de instrumentos de evaluación.

De conocimiento:

1. Instrumentos de evaluación.
 - Diferentes tipos de instrumentos de evaluación
 - Uso de cada uno de ellos.
 - Criterios de aplicación de cada uno de ellos.
 - Ventajas y desventajas de cada uno.
2. Tipos de reactivos
 - Para evaluación de conocimientos.
 - Para evaluación de habilidades.
3. Procedimiento para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación. (Reza, 2006c, pp. 103 y ss.)

5.3.5. Especificación de la situación real

El establecimiento de la situación real se plantea en términos de estándares en el desempeño, así, el contraste con la situación real se realiza conforme con el cumplimiento de éstos en cada aspecto establecido por la norma. Como se habrá notado, son lo que constituye las “evidencias” es decir, elementos que permitan demostrar la capacidad, aptitud y conocimientos para aplicarlos en su actividad laboral. Frecuentemente se ocupan órdenes de trabajo, simuladores, trabajos terminados o pruebas específicas, tests psicológicos, y/o exámenes de conocimientos. Es muy importante orientar esta actividad, ya que no incluir todos los aspectos representativos de la vida laboral en el marco de las competencias clave, puede llevar a juicios incorrectos sobre la capacidad real del trabajador.

5.3.6. Determinación de diferencias o desviaciones

Es el contraste entre lo que especifica la norma y la evidencia que se presenta, para ello se pueden ocupar formatos de evaluación como los desarrollados para la detección de necesidades de capacitación, con la diferencia de que en la certificación no hay niveles como tal de posesión o capacidad, sino que el criterio se dirige a que la evidencia sea demostrativa o no de ésta. Por ello es crucial que este proceso incluya retroalimentación de lo que serían las áreas de oportunidad, ya que cabe la posibilidad de que no haya evidencia de un criterio, no porque no se posea, sino porque no se presentó o desarrolló evidencia que permita demostrar su posesión.

La Organización Internacional del Trabajo, Centro interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, CINTERFOR (2009) ha desarrollado en su página las respuestas a 40 preguntas sobre competencia laboral buscando dar respuesta amplia a las expectativas y dudas que giran en torno a las competencias en el ámbito latinoamericano. A continuación un resumen de las que pueden resultar más importantes para este curso, sin embargo, se pueden consultar en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/xx/esp/index.htm>

5.4. ¿Qué son normas de competencia laboral?

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. La norma 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.

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

- ❑ Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- ❑ La forma como 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.
- ❑ Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma 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. (Reza, 2002, p. 97)

5.5. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?

De acuerdo con el Centro interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, CINTERFOR (2009, 2do párrafo) “La norma 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.”

La evaluación de la competencia laboral permite mayor objetividad cuando se realiza siguiendo una norma técnica de competencia laboral, al dirigirse a estándares demostrables y observables, tiene mucha mayor aceptación entre los trabajadores y cumple su función social de garante a los usuarios de las competencias certificadas (Reza, 200, p. 98).

5.6. ¿Cómo se especifica una norma de competencia laboral?

La siguiente tabla se basa en un ejemplo desarrollado por la CINTERFOR (2009) para mostrar los niveles de análisis de las competencias: 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. (Reza, 2002, p. 98)

Título de la Unidad: Provee una descripción de un grupo de elementos		
Título del elemento: señala lo que la persona debe ser capaz de hacer		
Criterio de desempeño Establece los planteamientos de evaluación que describen el o los resultados a obtener por el elemento. Al verificar también el desempeño correcto, se confirma la competencia	Requerimientos de evidencia y Guía de evaluación	
	Evidencia por desempeño	
	<i>Evidencia directa por desempeño</i>	<i>Evidencia por producto</i>
	Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño para la demostración del logro de la Norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere	Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.
Campo de aplicación Enuncia las diferentes circunstancias con las que la persona se enfrentará en el lugar de trabajo y en las que pondrá a prueba su competencia.	Evidencia de conocimientos	
	<i>Conocimiento de base</i>	<i>Conocimiento circunstancial</i>
	Detalla conocimientos de: a) Métodos b) Principios c) Teorías Que se consideren necesarios para un desempeño competente	Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones respecto a (o adaptarse a) circunstancias variadas y tiene que ver con: a) Información b) Sistemas de producción c) Estructuras de responsabilidad
	Guía de evaluación	
	Generalmente detalla los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado)	

Título de la Unidad: Realizar una presentación de ventas		
Título del elemento: Investigar y establecer las necesidades e intereses de los clientes		
Criterio de desempeño	Requerimientos de evidencia y Guía de evaluación	
	Evidencia por desempeño	
	<i>Evidencia directa por desempeño</i>	<i>Evidencia por producto</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Se identifican los requerimientos del cliente mediante preguntas cuidadosas. ❑ El cliente da “señales de compra” que se interpretan correctamente y se trabaja con base en ellas ❑ Las ventajas del producto o servicio relevante se transmiten con precisión y rapidez, y se enlazan con los requerimientos del cliente. ❑ Las preguntas del cliente se responden con información clara, precisa y relevante. ❑ En los casos en los que no es posible satisfacer los requerimientos, las razones se anotan, analizan y actúan. ❑ Se llega a un acuerdo con un cliente respecto de la naturaleza de los requerimientos. ❑ Se efectúan procedimientos a fin de establecer que las necesidades de los clientes se ajustan a los requerimientos organizacionales y legales, en los casos en que sea apropiado. 	<p>Informes de los evaluadores que detallen las actividades que se realizan y culminan con éxito, por ejemplo, observación de la reacción e interacción del cliente a través de los informes de apoyo en campo.</p> <p>Testimonio de compañeros y clientes, por ejemplo cartas e informes.</p> <p>Preguntas orales, análisis previo y posterior a la investigación de las necesidades e intereses de los clientes.</p> <p>Simulación de actividades, porque podrían incluir el uso que hace el candidato de las técnicas de entrevista (sondear al cliente respecto de sus necesidades e intereses) (juego de roles).</p>	<p>Productos del trabajo, incluyendo documentos, por ejemplo: información de bienes y servicios que se producen, listas de precios que se utilizan, bitácora de necesidades e intereses identificados con los clientes y bitácora de preguntas y dudas, en donde se requiere asesoría de especialistas.</p>

Campo de aplicación	Evidencia de conocimientos	
	Conocimiento de base	Conocimiento circunstancial
1.- Clientes <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existentes <input type="checkbox"/> Potenciales 2.- Señales de compra <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verbales <input type="checkbox"/> No verbales 3.- Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Documentales <input type="checkbox"/> Oportunidad y formas de enfocar <input type="checkbox"/> Protocolos acordados <input type="checkbox"/> Limitaciones legales 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diferencia de enfoques para los clientes existentes y potenciales. <input type="checkbox"/> Conocimiento de productos y servicios en relación con las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/> Limitaciones legales o de regulación al vendedor. <input type="checkbox"/> Técnicas de venta 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Señales de compra y su psicología. <input type="checkbox"/> Tipos de estructura de negocios (representación exclusiva, asociación, empresas privadas, cooperativas, sociedades anónimas registradas en la bolsa de valores...) <input type="checkbox"/> Razones por las que las personas compran. <input type="checkbox"/> Factores que afectan el proceso de adquisición, incluyendo la actividad competitiva y el ciclo de reemplazo.
Guía de evaluación		
<p>Debe proporcionarse evidencia del desempeño para al menos un tipo de cliente.</p> <p>Evidencia del desempeño mediante observaciones durante un lapso determinado sobre las actividades normales de trabajo (que se presentan de forma natural) del candidato.</p> <p>Evidencia suplementaria para apoyar el desempeño y garantizar plena cobertura del rango y conocimiento fundamental, pueden incluir: entrevistas orales, simulación de actividades.</p> <p>Es preciso proporcionar evidencia suplementaria para cualesquiera puntos de cambio para los que la evidencia de desempeño no esté disponible.</p> <p>Demostración de las evidencias (Reza, 2002, pp. 98-99).</p>		

5.7. Formatos a emplear en el diagnóstico por competencias o capacidades centrales (Reza, 2006c, p. 112)

Formato 1

Cuadro 5.15 PERFIL DE COMPETENCIAS POR PUESTO Diseñador y facilitador de cursos de capacitación		
I. ENUNCIADO	NIVEL	EVIDENCIAS DEMOSTRABLES
1. Moral	4	Cartas constancia, conocimiento y aplicación de misión, visión y valores organizaciones, equilibrio trabajo - casa
2. Trabajo en equipo	4	Instrumento diagnóstico de trabajo en equipo, encuesta con compañeros de equipo, evaluación de resultados del equipo de trabajo
3. Actitud de aprendizaje	4	Nivel educativo, acciones de aprendizaje en las que ha participado, Resolución de exámenes de conocimientos del puesto y acerca de la Organización
4. Diseño de cursos de capacitación	4	Técnicas de instrucción necesarias, objetivos de aprendizaje redactados correctamente, curso diseñado con base en la norma de CONOCER
5. Diseño de instrumentos de evaluación	4	Evaluación congruente con los contenidos, reactivos de evaluación juego de instrumentos de evaluación
6. Manejo de PC	3	Conocimiento de Office, en sus paquetes de Word, Excel, Power Point

Cuadro 5.16							
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) POR COMPETENCIAS							
PUESTO DISEÑADOR Y FACILITADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS						OBSER.
	1	2	3	4	5	6	
	Afectivas			Cognoscitivas		Psico motriz	
PRIORIDADES	C	N	N	C	PE	N	
NIVEL DE COMPETENCIAS/ Nombres de los ocupantes del puesto	4	4	4	4	4	3	
Luis Menta	2	2	2	3	3	2	
Esther Mares	2	2	2	3	1	3	
Cristina Rueda	2	2	2	2	2	2	
Carlos Orea	4	4	4	4	5	4	
Ruth González	1	1	1	1	1	1	
Israel Ben Arafat	1	1	1	1	1	2	

C=Crítica, N=Necesaria, PE=Puede esperar.

5.8. Interpretación de información

Formato 1

Perfil de competencias por puesto

El formato se elabora ya sea por las competencias establecidas para funciones específicas de Organismos como CONOCER, por las competencias o capacidades centrales generadas por la empresa, o en su defecto, se establecen específicamente para este fin.

En la columna “enunciado” se describen las competencias clave para el funcionamiento en el puesto, éstas se ordenan en congruencia con las competencias clave de la Organización (considerando la misión y visión). Así, se puede observar que las tres primeras: Moral, Trabajo en equipo, y Actitud de aprendizaje, corresponden a aquellas que se esperan en todo el personal. Las dos

filas siguientes, 4 y 5, se refieren a competencias técnicas del puesto, tomadas de la norma técnica (Diseño de cursos de capacitación, y Diseño de instrumentos de evaluación), y la última corresponde a competencias adicionales, en este caso: Manejo de PC, que si bien no son esenciales, resultan convenientes.

Desde el punto de vista de la capacitación, se pueden identificar competencias afectivas, cognoscitivas y psicomotrices:

Afectivas: Moral, trabajo en equipo y actitud de aprendizaje.

Cognoscitivas: Diseño de cursos y diseño de instrumentos de evaluación.

Psicomotrices: En este caso manejo de PC, en la paquetería básica de Office.

En cuanto al nivel de competencia se observa que requieren de bastante independencia y toma de decisiones, a las cinco primeras les corresponde un nivel de cuatro y a la última de tres.

El elemento central al evaluar competencias son las evidencias, la tercer columna describe aquellos elementos que serán prueba de que hay cumplimiento de los aspectos correspondientes a los Enunciados. Son la representación palpable de que se posee, aplica y ocupa la competencia en su desempeño laboral. Es muy importante identificar cuáles ya se tienen y cuáles requieren de desarrollo y por tanto son susceptibles de mejorar por capacitación.

Formato 2

Diagnóstico de Necesidades por Competencias (DNC) por competencias

En este formato se realiza el diagnóstico fino, considerando a todos los colaboradores que ocupan el mismo puesto. Después del subtítulo “competencias” se colocan en columnas las seis competencias especificadas en el formato 1. En la siguiente fila, se establece que las primeras tres son afectivas, las siguientes dos cognoscitivas, y la última psicomotriz.

En las siguientes filas aparece, bajo el número de cada competencia, la letra que denota la prioridad o urgencia con que se debe satisfacer la necesidad y el número el nivel esperado para cada competencia. La prioridad puede entenderse de la siguiente manera:

C = Necesidad Crítica, es necesario satisfacerla inmediatamente en no más de tres meses posteriores a su detección. En ocasiones, éstas deben cubrirse de inmediato.

N = Necesaria, se espera su resolución en un periodo de tres a doce meses, así que puede someterse a programación.

PE = Puede Esperar, puede alcanzarse después de 12 meses, pero no más de 24. En mi experiencia, necesidades de capacitación que rebasan 24 meses solamente son aquellas que se generan por un proceso de largo plazo de Desarrollo Organizacional o por adquisición de maquinaria, equipo o inmuebles que, en ocasiones, tarda en instalarse más de ese tiempo.

En la columna de la izquierda se anotan los nombres de los distintos ocupantes del puesto y se capturan los niveles reales de dominio por cada competencia. De esta manera es posible determinar las diferencias contra la situación ideal y su cercanía o lejanía con este estándar. El siguiente paso será la toma de decisiones y formulación del Plan y de los Programas.

Bibliografía del tema 5

American Society for Training & Development, AST (2010). *ASTD Economic Survival Guide. Action plan: Finding efficiency and effectiveness with slimmer resources.* Disponible en línea: <http://www.astd.org/ASTD/aboutus/Economic-Survival-Guide/actionplan.htm>

Báez López, M.A. (2006). Elementos para la discusión de la competencia laboral en México, en Barrón Tirado, Concepción (coord.). (2006). *Pensamiento Universitario*, 99, tercera época, Proyectos educativos innovadores, construcción y debate, México, UNAM.

Ballenato Prieto, G. (2005). *Trabajo en equipo. Dinámica y participación de los grupos.* México: Pirámide.

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, CINTERFOR (2009). *40 preguntas sobre competencia laboral.* Pregunta 21. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?, Organización Internacional del Trabajo, disponible en línea: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxi.htm>.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Sistema Nacional de Competencias. (2009). *Estándares de competencia*, SEP, 27/10/09, disponible en línea: http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11

Contacto PYME. (2009). Información, Secretaría de Economía, modificado el 31/07/09, disponible en línea: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2006, p.3) Recuperado de: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>

Reza Trosino, J.C. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*. México: Panorama.

_____. (2006c). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.

_____. (2002). *El abc del instructor 2*. México, Panorama

Senge, P. (1996). *La quinta disciplina*. México: Granica

Stalk, Evans y Shulman (2002). Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial (pp.111-130). En: C. Stern y G. Stalk (Coord), *The Boston Consulting Group: Ideas sobre estrategia*. Madrid, Planeta.

Vargas Zúñiga, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo: CINTERFOR.

Actividades de aprendizaje

- 5.1.** Busca en Internet en CINTERFOR, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, dependiente de la Organización Internacional del Trabajo y ahí localiza el libro: 40 preguntas sobre competencia laboral, consúltalo y elabora una tabla con al menos diez preguntas que te puedan servir para clarificar el tema.

- 5.2.** Busca en el sitio web del CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el proceso de elaboración de normas de competencia laboral, y elabora un flujograma.

- 5.3.** Elige una herramienta para obtener información (la tormenta de ideas, la encuesta o los corrillos). Realiza una búsqueda en internet sobre cómo se llevan a cabo, diseña y aplica una con tus compañeros de grupo. Incluye objetivo, procedimiento, instrucciones y conclusiones.

Cuestionario de reforzamiento

1. Define diagnóstico o detección de necesidades de capacitación.
2. Determina la importancia del DNC.
3. Explica las cuatro etapas de método puesto-ocupante.
4. Explica las cuatro etapas del método de competencias laborales.
5. Haz un análisis comparativo entre el modelo puesto-ocupante y el de competencias.
6. Explica a qué se refieren los índices de eficiencias.
7. Reflexiona sobre por qué es importante establecer una jerarquía en las necesidades de comparación. Comparte tu punto de vista con tus compañeros.

Examen de autoevaluación

Relaciona las columnas:

1. Son las características que debe poseer la persona para desempeñar las actividades del puesto.	() El perfil del puesto
2. Se refiere al análisis de las condiciones en dónde se llevan a cabo las funciones del puesto.	() Pruebas de desempeño
3. Aunque es el más laborioso, es el método que permite tomar las mejores decisiones en materia de capacitación.	() Requerimientos
4. Es una herramienta ampliamente aceptada por grupos grandes para detección de necesidades y propuesta de soluciones.	() Método comparativo
5. Son las pruebas que permiten identificar problemáticas relativas a los resultados obtenidos.	() Abierta o no estructurada
6. Este tipo de observación permite identificar los comportamientos o actividades que se analizarán.	() Lluvia de ideas
7. Es una estrategia que facilita la generación de ideas diversas y creativas.	() Corrillos
8. Son aquellas que permiten que la actividad derivada del puesto no implique riesgos para el trabajador, sus compañeros, o los usuarios.	() Asistemática
9. Son fuentes de información para la elaboración del "ideal" del puesto en el método comparativo.	() Medidas de seguridad
10. Cuando en la entrevista no hay preguntas definidas, sino que se elaboran durante el proceso para profundizar en los temas.	() Ambiente laboral físico

TEMA 6. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Objetivo particular

El alumno elaborará las herramientas necesarias en el diseño y aplicación de los programas de capacitación.

Temario detallado

- 6.1. Operación
- 6.2. Acciones genéricas
- 6.3. Acciones específicas
- 6.4. Políticas para la operación
- 6.5. El manual de políticas
- 6.6. Políticas globales
- 6.7. Políticas específicas
- 6.8. Políticas para el coordinador de cursos/eventos
- 6.9. Políticas y funciones de los instructores
- 6.10. Políticas para los participantes a los cursos
- 6.11. El manual de normas y lineamientos para la solicitud de servicios de capacitación
- 6.12. Programa general de capacitación
- 6.13. Cursos especiales por área
- 6.14. Cursos externos
- 6.15. Becas
- 6.16. El catálogo de cursos
- 6.17. El listado de verificación
- 6.18. El paquete técnico
 - 6.18.1. La ficha de inscripción

6.18.2. Lista de asistencia y directorio de participantes

6.18.3. Evaluaciones

6.18.4. Diplomas

6.18.4.1. Constancias de capacitación

6.18.4.2. Diploma de capacitación

6.18.5. Constancia de habilidades laborales

6.18.5.1. Reporte del instructor

6.18.6. Reporte del instructor

6.18.7. Listado de requerimientos del instructor

6.18.7.1. Otros documentos

Introducción

Hasta ahora, se ha revisado la importancia de la capacitación, sus objetivos, y la detección de necesidades que se pueden cubrir con ésta. En este tema se estudiarán los principales procesos e instrumentos para la operación de acciones de capacitación y desarrollo de personal en las organizaciones, aquí, se aprenderá además de los procedimientos para el desarrollo de los cursos, cómo y por qué elaborar herramientas que permitan tener control, tanto de la preparación como de los resultados del curso. Aunque podrían parecer demasiado detalladas, son estos elementos los que hacen una diferencia importante en el desempeño de un capacitador, permitiendo que se:

- 1) tenga la información de manera expedita y suficiente al respecto de los cursos con los que se cuenta,
- 2) controle que éstos se planeen de manera adecuada,
- 3) verifique que su desarrollo cumpla las normas de capacitación,
- 4) pueda contar con procesos de mejora continua para los instructores y de evaluación de sus resultados, y que

- 5) pueda dar seguimiento a los participantes respecto a la utilidad o impacto que tuvo el curso en su desempeño.

En este tema se detallarán los elementos de la operación de capacitación en todos los involucrados dentro de la organización.

6.1. Operación

Este subsistema es el encargado de la promoción y ejecución de los cursos/eventos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades del personal y que hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.

Su objetivo entonces consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del Sistema de capacitación a todos los actores involucrados en él, con el afán de satisfacer sus expectativas.

Para estar en posibilidad de alcanzar el objetivo, será imprescindible llevar a cabo las siguientes acciones:

6.2. A. Acciones genéricas

- Coordinar y desarrollar los proyectos planeados, según los lineamientos dados por Planeación y Evaluación.
- Difundir en toda la Empresa los eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal en ellos.
- Aplicar los programas de evaluación que se generen en Planeación.
- Retroalimentar continuamente a los tres subsistemas sobre el desarrollo de los eventos de capacitación.

6.3. B. Acciones específicas

- Certificar y registrar la participación del personal en cualquier evento de capacitación.
- Hacer los reajustes a los calendarios de los proyectos, con base en las contingencias que se presenten.
- Coordinar la participación de los actores involucrados en cada proyecto (capacitandos, instructores, asesores, expertos, autoridades, miembros de las comisiones mixtas, etc.).
- Alimentar y dar mantenimiento al sistema interno de información o banco de datos.
- Solicitar oportuna y claramente los requerimientos de equipo, instalaciones o materiales al subsistema de administración y control.
- Verificar, antes de cada evento, la presencia de todo el equipo y material solicitado. Asimismo, verificar la disponibilidad de aulas y talleres para los eventos, con anticipación.

- Realizar el levantamiento de datos de los participantes a cualquier evento que se realice consignando: nombre completo, puesto, número de registro, área de adscripción, etc.
- Concentrar la información que se obtenga, en los formatos o medios previstos, a fin de alimentar al Sistema de Información.
- Dar aviso oportuno, a través de los diversos medios de comunicación interna, a todas las áreas de la empresa, sobre los distintos programas de capacitación que se realicen a fin de promoverlos oportunamente.
- Verificar que la información difundida llegue a sus destinatarios, y en su caso, hacer una nueva difusión y/o aclaración de los mensajes enviados.
- Aplicar los instrumentos de evaluación que determine el subsistema de planeación, siguiendo las indicaciones precisas.
- Recolectar y procesar la información obtenida a través de los instrumentos de evaluación.
- Redactar informes mensuales o cada vez que se requieran, acerca del desarrollo general del plan y específicos de los programas, para alimentar constantemente a los tomadores de decisiones o áreas de control interno o externo.

Al igual que en los otros subsistemas de la capacitación, a continuación se expondrán algunas políticas que facilitarán su operación. En este apartado, se han incluido, además, otras políticas específicas para los instructores, los coordinadores e incluso los participantes a cursos/eventos.

6.4. Políticas para la operación

Como se recordará, una política se refiere a una guía de pensamiento para la toma de decisiones y su propósito es definir el área dentro de la cual una decisión podría hacerse y garantizar que la decisión está alineada con los planes globales de la organización de manera general, pero en específico a la implementación de la capacitación es importante considerar las siguientes como las mínimas:

- Los calendarios de los proyectos deben ser conocidos al detalle por los coordinadores, instructores, participantes, jefes de área o supervisores, para facilitar su coordinación.
- Para hacer efectiva la coordinación de eventos, se informará a todos los posibles actores involucrados, con la suficiente antelación.
- Los mecanismos de concentración de información deberán ser simples y expeditos a fin de que puedan operarse sin mayores dificultades.
- La aplicación de los instrumentos de evaluación deberá sujetarse a las normas establecidas con anticipación.
- La recolección de información y su procesamiento deberá sujetarse a los lineamientos de planeación y evaluación.
- La retroalimentación a los tomadores de decisiones deberá hacerse con toda oportunidad.

El resto del tema se ha destinado a mostrar algunas herramientas e instrumentos, fundamentales para la operación o desarrollo de acciones de capacitación en las organizaciones.

6.5. El manual de políticas

Una de las herramientas de mayor utilidad para el operador de procesos de capacitación es el "manual de políticas". Este conjunto de normas o guías de funcionamiento, le orientarán en su quehacer operativo, en su labor de ejecución de actividades. Es importante señalar, como seguramente ya se habrá observado, que las políticas también son elementos de dirección a tomar en cuenta en las tareas de planeación, evaluación, diseño, administración y control.

A continuación se muestran algunos ejemplos de políticas:

6.6. Políticas globales

- La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos de la empresa, se constituye en un principio básico de la función de Administración de Personal.
- Todos los programas y actividades que se emprendan estarán sustentados en los diagnósticos de necesidades de capacitación, en el avance de la tecnología, en las modificaciones estructurales y organizacionales de la organización, en el cambio o actualización de los procesos productivos y en la inducción del personal.
- El programa de capacitación se estructurará con proyectos, cuya vida se establecerá en función de las necesidades de capacitación que atienda y del presupuesto que se destine a este fin.
- Los titulares de las áreas orgánico-funcionales son corresponsables de la capacitación del personal a su mando.
- La capacitación es un elemento fundamental para el sistema de cobertura de plazas vacantes y escalafón.

- La validación y certificación de los procesos de capacitación de la empresa, serán responsabilidad del sistema encargado y de los instructores participantes.

6.7. Políticas específicas

- La programación de los cursos de capacitación deberá basarse, invariablemente, en estudios previos de detección de necesidades específicas por área, puesto y persona ocupante del mismo.
- Los cursos de formación profesional o de entrenamiento en el puesto deberán tener preferencia y basarse en las descripciones de puestos.
- Los eventos no considerados dentro del programa general de capacitación, y que por requerimientos de la empresa, deban realizarse, tendrán que estar aprobados por el sistema de capacitación de la empresa.
- Todo evento de capacitación que pretenda realizarse por cualquier otra área de la empresa deberá contar con el consentimiento del sistema de capacitación, para que éste registre los hechos que se presenten.
- Todo programa de capacitación originado por iniciativa de alguna área de la empresa tendrá que ser coordinado por el sistema de capacitación.
- La programación de cursos deberá comprender eventos internos y externos, dentro de la jornada y fuera de ella, cuando sea el caso, con instructores internos o externos, con la finalidad de buscar el completo desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
- El programa de capacitación deberá contener, en forma equilibrada, cursos/eventos/actividades dirigidos a transmitir conocimientos, desarrollar destrezas y modificar actitudes en las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

- Los cursos de aprendizaje de algún idioma extranjero sólo serán registrados en el programa general de capacitación, cuando se deriven de la descripción de puestos.
- El programa general de capacitación deberá formularse durante los dos últimos meses del año anterior a su vigencia.
- La programación general de capacitación abarcará un año natural y será revisada y ajustada bimestralmente.
- Los cursos/eventos, que por exceso de demanda tengan que impartirse nuevamente, se programarán en fechas que no interfieran con el calendario establecido de actividades.
- Al finalizar el programa general de capacitación tendrá que hacerse un seguimiento del mismo y se hará un informe de las desviaciones que se encuentren.
- La modificación de la programación sólo podrá efectuarse con la autorización del área encargada de la administración del sistema de capacitación.
- La Comisión Mixta de Capacitación deberá cumplir todas las funciones que establece la Ley Federal del Trabajo.

6.8. Políticas para el coordinador de cursos/eventos

Adicionalmente a las políticas genéricas expuestas al principio del capítulo, el coordinador de cursos/eventos deberá contar con algunas que le faciliten su labor de operación de cursos, así por ejemplo, deberá tener muy claras las políticas de los instructores, de él como coordinador y de los participantes, entre otras.

- a. Deberá llevar un control estricto de las fichas de inscripción por curso, con el fin de poder determinar la Programación de cursos de mayor demanda y saber con anticipación el número de posibles participantes a los cursos.
- b. Seleccionará a los participantes a los cursos, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- c. Confirmará telefónicamente, la asistencia de los participantes a los cursos, con suficiente anticipación al inicio.
- d. Deberá mencionar al participante que, de no poder asistir al curso, lo haga saber vía telefónica y mandar la justificación por escrito de su falta.
- e. El coordinador deberá tener preparado una semana antes del inicio del curso: la lista de asistencia, el material de estudio para los participantes y las evaluaciones que se aplicarán en los cursos.
- f. Deberá entregar al instructor, el primer día del curso: lista de asistencia, fichas de inscripción, evaluaciones y constancias de habilidades laborales, para que las firme.
- g. Deberá inaugurar el curso, presentando al instructor y dando la bienvenida a los participantes, recordándoles el porcentaje mínimo de asistencia, el horario, la puntualidad requerida, aplicación de evaluaciones y entrega de constancias y diplomas.
- h. Podrá presentarse a alguna de las sesiones para verificar el desarrollo del curso y checar las asistencias.

- i. Deberá verificar, antes del inicio del curso, que el aula esté dispuesta correctamente, así como checar que el material del participante, material de apoyo y didáctico, esté completo (lápices, hojas, proyectores, películas, etc.)
- j. El coordinador deberá proporcionarle al instructor la constancia de habilidades laborales correspondiente a fin de que la firme debidamente.
- k. El coordinador clausurará el curso y supervisará la aplicación de las evaluaciones y entrega de las cartas constancias.
- l. El coordinador controlará, por curso, la siguiente información:
 - Nombre del curso
 - Duración.
 - Dirigido a.
 - Horario.
 - Fecha de inicio.
 - Fecha de terminación.
 - Lugar donde se impartió.
 - Instructor.
 - *Curriculum* del instructor.
 - Programa y objetivo del curso.
 - Fichas de inscripción.
 - Memoranda diversa.
 - Lista de la Comisión Nacional Bancaria o de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
 - Constancias de Habilidades Laborales.
 - Copias de facturas de gastos que el curso haya generado con fecha de recibido por parte del subsistema administración y control, para su tramitación.
 - Registros de instructores.
 - Evaluaciones, tabulación, análisis e interpretación de resultados.
 - Archivo de notas de estudio que se entreguen a los participantes.

El coordinador llevará un control, por áreas, de las personas que han asistido a los cursos, con el fin de formular un reporte semestral que se enviará a cada una de ellas, anexando el presupuesto ejercido y por ejercer.

6.9. Políticas y funciones de los instructores

Instructor

Es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimientos a impartir y al tipo de capacitación utilizado en el proceso formativo (Reza, 1993).

Con base en esta idea, puede hacerse la diferencia entre instructor interno y externo, entendidos de la siguiente manera:

Interno: Es aquel que, independientemente de sus labores cotidianas de trabajo, capacita o adiestra a otros trabajadores o compañeros de la empresa, ya sea en los términos establecidos en las condiciones generales de trabajo o, en el reglamento interno de capacitación y adiestramiento o, en las políticas internas de administración de recursos humanos.

Externo: es la persona física o moral, formalmente registrada como tal ante la autoridad competente, que imparte cursos/eventos de capacitación, adiestramiento y desarrollo de recursos humanos.

Una vez definido el concepto de instructor, en los siguientes párrafos, se observarán ejemplos de algunas políticas de aplicación para instructores internos:

- a. Podrán participar como instructores de la empresa, todos aquellos empleados, tanto de base como de confianza, que sean expertos en las labores que se desarrollan en sus áreas o que tengan un amplio conocimiento sobre la materia que deseen impartir.
- b. Las personas que deseen ser instructores de capacitación deberán estar dispuestas a someterse al proceso de reclutamiento y selección, que incluirá lo siguiente:
 - o Revisión de su vocación para fungir como instructor.
 - o Estudio de su *curriculum vitae*
 - o Participación y acreditación del curso de formación de instructores que señale la empresa
 - o Impartición de su primer curso y monitoreo por parte de los coordinadores de capacitación
- c. Una vez impartidos los dos primeros cursos y cubiertos los requisitos anteriores, el área de capacitación considerará si el candidato es apto o no para desempeñarse como instructor interno.
- d. El instructor deberá respetar el compromiso adquirido con el área de capacitación para fungir como tal dentro de las normas establecidas.
- e. El instructor deberá ser un promotor de la capacitación, un auténtico agente de cambio.
- f. Deberá acudir puntualmente a todas las sesiones programadas.
- g. El instructor deberá acudir a todos los eventos relacionados con la actividad que desarrolla; siendo informado con oportunidad por parte del área de capacitación.
- h. Las actividades que genere el área de capacitación para los instructores, podrán tener los siguientes fines:
 - o Participar en reuniones de trabajo con el propósito de unificar el material de los cursos que impartan.
 - o Participar en eventos de actualización.
 - o Asistir a eventos de reconocimiento a su actuación.

- Acudir a juntas de trabajo.
 - Generar material didáctico y de apoyo a las distintas actividades de capacitación.
- i. Deberá tener disponibilidad para viajar, cuando se le requiera, para impartir cursos en las sucursales del interior del país.
- j. Para impartir algún curso en la zona metropolitana, deberán apegarse a los siguientes lineamientos:
- Se le notificará su participación en algún curso/evento, por lo menos con cuatro semanas de anticipación.
 - En caso de no contar con la autorización, por parte de su jefe inmediato, o él no esté en disponibilidad de participar en el evento, deberá notificarlo de inmediato para tomar las medidas necesarias, a fin de buscar un sustituto.
 - Si está en disponibilidad de impartir el curso, deberá citarse con su coordinador, con el objeto de revisar conjuntamente: los objetivos, contenidos y material a emplear, los requerimientos para impartir el curso tales como: plumones, proyector de acetatos, otros equipos, etc.
- k. El instructor al inicio del curso deberá recibir de su coordinador: lista de asistencia y fichas de inscripción.
- l. El instructor deberá recibir de su coordinador, a los 10 días de haber concluido el curso, carta de agradecimiento por su participación y las evaluaciones que haya obtenido, por parte de los participantes.

Otras ideas de políticas para el manejo de instructores se describen a continuación:

- m. Para fungir como Instructor Interno, el aspirante debe ser empleado o ejecutivo de la empresa y acreditar el curso de Formación de Instructores, o en su defecto aprobar el examen correspondiente. Tanto los cursos como las evaluaciones son responsabilidad del área de capacitación.

- n. El instructor interno podrá impartir cursos hasta un máximo de cuatro anuales, siempre y cuando la demanda no exceda de este número en la empresa, a fin de que esta actividad no lesione las actividades de trabajo que desempeña.
- o. El instructor tendrá que participar, por lo menos, en un evento anual de actualización, desarrollado por la empresa especialmente para instructores o demostrar algún otro tipo de capacitación en el tema.
- p. Para la impartición de cursos, el instructor deberá guiarse por los programas establecidos por el área de capacitación y acreditar a los participantes a través de mecanismos formales de evaluación aceptados por la misma área.
- q. Para que tenga validez oficial, cualquier curso/evento de capacitación, deberá ser aprobado y registrado por el área de capacitación.
- r. Las actividades de diseño y conducción de cursos realizadas por instructores internos, recibirán una compensación de tipo económico de X N\$ por hora, autorizada por el área de capacitación.
- s. El instructor interno que acepte impartir un curso y por alguna causa no pueda cumplir su compromiso, deberá notificarlo al área de capacitación, por lo menos con 72 horas de anticipación.
- t. El instructor deberá entregar los resultados de sus evaluaciones finales, así como todos los requerimientos administrativos que se generen por motivo de la realización de algún curso, por lo menos con siete días hábiles después del curso.
- u. Los instructores recibirán su compensación en su sobre de la quincena correspondiente más próxima a la terminación del evento.
- v. Los instructores que sean sorprendidos alterando resultados de evaluaciones o siendo sobornados, serán suspendidos del servicio permanentemente.

6.10. Políticas para los participantes a los cursos

- a. Para participar en los cursos de capacitación, será necesario solicitarlo previamente y cumplir con todos los requisitos de inscripción, señalados para cada curso/evento de capacitación programado, siempre y cuando la necesidad se haya detectado en el diagnóstico o sea evidente de aparición inmediata, provocada por el avance de la ciencia, los cambios de estructura o administrativos internos, el cambio de puesto o la reconversión.
- b. Cuando el jefe apruebe la inscripción al curso de uno de sus subordinados, se generará un compromiso entre él y su subordinado, para que éste último asista puntualmente y no falte sin justificación.
- c. La puntualidad del participante es de suma importancia para el desarrollo del evento, por lo que se darán solamente 10 minutos de tolerancia para ser admitido en la sesión.
- d. Para que el participante se haga merecedor al reconocimiento de su participación al curso/evento deberá contar con un mínimo de 80% de asistencia y permanencia.
- e. Si el participante cumple con el porcentaje mínimo de asistencia se le entregará una Constancia de Capacitación por su participación al curso registrado y validado ante las autoridades correspondientes, de lo contrario no se le entregará ningún documento.
- f. El área de capacitación, confirmará tanto al jefe como al participante su registro al evento de que se trate.
- g. Si el participante no pudiera asistir, deberá notificarlo al área de capacitación el día hábil anterior al inicio del curso, vía telefónica o memorándum, con el fin de poder aprovechar al máximo el cupo a los eventos.
- h. El participante llevará a cada sesión, el material de trabajo que se le entregue al inicio de cada evento.
- i. Cada participante deberá organizar previamente sus actividades de trabajo, de acuerdo con su jefe, para evitar toda posible interrupción a las sesiones, a

- fin de asegurar un mayor aprovechamiento. Es importante que las distracciones se den solamente en casos extraordinarios.
- j. El participante tendrá el derecho de tener un receso de descanso de 10 minutos en cada sesión, de, común acuerdo con el Instructor y el grupo.
 - k. El participante deberá presentar los exámenes respectivos en cuanto a evaluación de conocimientos, o desarrollar en su caso, las prácticas operativas o de campo que le sean requeridas por el instructor. Asimismo deberá acreditarlos de conformidad con los criterios que se establezcan.
 - l. El área de capacitación podrá realizar seguimientos de evaluación a los participantes, pidiendo la colaboración de sus jefes inmediatos para obtener comentarios y observaciones sobre los resultados de los cursos y su aplicación práctica en el desempeño de sus funciones.
 - m. Al finalizar el curso, se le entregará una carta constancia o diploma que valide su participación en el curso/evento, así como la constancia de habilidades laborales correspondiente.
 - n. El participante deberá transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo, y fungir como instructor interno cuando se le requiera para ello.
 - o. El participante deberá respetar y proteger la información institucional a que tenga acceso y los materiales didácticos proporcionados por el instructor.
 - p. El participante deberá permanecer en el lugar de la actividad de Capacitación durante el tiempo establecido para su desarrollo.

Con el propósito de las políticas anteriores no queden sólo en una “buena intención” es importante contar con documentos que permitan ejecutar y verificar su correcta implementación, ello favorece una práctica consistente y la acreditación de normas de calidad como las relativas a las ISO.

6.11. El manual de normas y lineamientos para la solicitud de servicios de capacitación

Este es un documento básico para proporcionar el servicio de capacitación. Su propósito es brindar una mejor atención a todas las áreas de la empresa, referente a los servicios que proporciona el sistema de Capacitación y Desarrollo de Personal de manera que favorece la comunicación y colaboración entre áreas.

Las normas y lineamientos que continúan son un buen ejemplo de este tipo de pautas a seguir:

6.12. Programa general de capacitación

Basado en el diagnóstico de necesidades, debe darse a conocer al principio del año a fin de que todos los posibles usuarios se enteren con oportunidad de los eventos que se desarrollarán. Como un recordatorio, deberá enviarse bimestral, trimestral o semestralmente a cada área de la empresa, la información que permita conocer los objetivos, contenidos, horarios, lugares y fechas de cada evento, con el propósito de inscribir al personal que requiera satisfacer alguna carencia de conocimientos. En este sentido, se procederá de la siguiente manera:

- Si el área está interesada en que participen una o varias personas, en alguno o algunos de los programas, reservará telefónicamente los lugares que necesite, con toda anticipación; formalizando posteriormente la participación, requisitando la correspondiente Ficha de Inscripción.
- Para garantizar cupo en los grupos, las solicitudes deberán presentarse con dos días de anticipación al inicio de cada evento.
- El área de capacitación, se pondrá en contacto con las personas solicitantes para confirmar o rechazar su participación en los eventos y proporcionarle la información adicional relativa a cada curso.

- En caso de haber exceso de solicitudes, se atenderá prioritariamente a los trabajadores que, conforme al diagnóstico, manifiesten una necesidad evidente.

6.13. Cursos especiales por área

Además del programa general, el cual se pone al alcance de todo el personal de la empresa, existen otros eventos que son específicos y que se dirigen al personal de alguna área en particular. Este tipo de eventos deberán responder a necesidades específicas del área en cuestión y el trámite se hará de la siguiente manera:

- El supervisor o titular del área interesada solicitará el curso/evento/actividad, directamente al área de capacitación. Deberá indicar sus propósitos, los posibles temas que deba contener y alguna otra información relevante.
- Una persona de capacitación se pondrá en contacto con la persona designada por el área solicitante del servicio, con el propósito de acordar, conjuntamente el diseño, contenido del evento, características de los participantes y toda la información requerida para efectuar el evento.
- El área de capacitación, con base en las partidas presupuestales autorizadas o destinadas para los eventos de capacitación, se encargará de instrumentar el curso, ya sea con instructores internos o externos.
- De común acuerdo entre las áreas involucradas y capacitación se fijarán las fechas, lugares y condiciones específicas relativas a la realización del evento.

Los cursos internos tienen la ventaja de ser más fácilmente programables y suele haber mejor control presupuestal, favorecen la comunicación entre áreas y la identificación de redes de apoyo entre el personal. Sin embargo en ocasiones no se cuenta con el personal para ello, entonces se buscará a las instituciones o personas más idóneas para llevarlo a cabo fuera de ésta.

6.14. Cursos externos

En ocasiones, alguna o algunas áreas de la empresa requieren enviar a sus trabajadores para obtener determinada información, orientación o conocimientos especializados, que por sus características de actualización o profundización no es posible adquirir internamente. En este caso se acude a instituciones capacitadoras externas o instructores externos que cuentan con sus propios programas de estudio. Las empresas se adhieren a ellos por considerar que los contenidos son idóneos para satisfacer sus necesidades concretas. En estos casos se procederá de la siguiente manera:

- El supervisor o titular del área interesada, solicitará al área de capacitación la autorización para la inscripción de la persona o personas que se desea participen en el evento de que se trate.
- La solicitud deberá acompañarse por el formato correspondiente o la carta que ampare la necesidad específica. Deberán consignarse las necesidades y propósitos de la participación, información relativa al costo, duración, lugar y fechas de impartición del evento. Así también deberá presentarse con cinco días de anticipación al inicio del evento o fecha límite de inscripción.
- El área de capacitación, considerando la información que se observe en la solicitud, el presupuesto asignado y las normas internas del área de Recursos Humanos, procederá a la autorización o denegación de las mismas, informando de inmediato al área solicitante.
- Cuando la solicitud haya sido autorizada, el área de capacitación se pondrá en contacto directamente con el o los participantes, para proceder a la inscripción y trámite de pago correspondiente.
- Al término del evento, el participante deberá presentar un breve informe y copia de su constancia de participación, para los registros correspondientes.

Especialmente tratándose de cursos externos, puede ser necesario hacer un pago para tener acceso al curso, que por tratarse de una herramienta para su desarrollo y funcionamiento laboral, es cubierto por la empresa.

6.15. Becas

La beca es una aportación económica que otorga una empresa a sus trabajadores, en los términos mínimos que establece la Ley Federal del Trabajo, para que realicen estudios destinados a satisfacer sus necesidades de capacitación, adiestramiento, desarrollo y educación media y superior. Para obtenerla será necesario seguir los siguientes pasos:

- El interesado deberá acudir al área de capacitación y solicitar el formato de Beca correspondiente, deberá requisitarlo y regresarlo con la firma de su supervisor.
- En un lapso no mayor que cinco días, el área de capacitación se pondrá en contacto con el interesado para informarle de su aceptación o rechazo, de conformidad con el presupuesto, la prioridad de la necesidad de capacitación a satisfacer y la lista de espera.
- En caso de ser autorizada, el interesado realizará la inscripción y el pago para, posteriormente, obtener el reembolso correspondiente, el cual se hará al momento de presentar las calificaciones obtenidas en el ciclo escolar inmediato anterior.
- La calificación mínima necesaria para conservar la beca es de 8 (ocho) en la escala del cero al diez o su equivalente

6.16. El catálogo de cursos

Una de las principales herramientas para la promoción y operación de cursos/eventos de capacitación es el Catálogo de Cursos.

Si se cuenta con este documento, se está en posibilidad de saber cuáles son los cursos que se imparten con regularidad en la empresa, ya sea que estén diseñados internamente o para uso exclusivo de la organización o bien puedan ser contratados de manera externa, con instructores especializados en cada tema, si el documento no existe, bien vale la pena elaborarlo.

De cualquier forma, el catálogo proporciona información muy importante en cuanto a Nombres de cursos, claves de organización, clasificación, objetivos que se pretenden, contenido temático y a quienes van dirigidos. Así también, es muy útil integrar un directorio, lo más completo posible de los instructores externos o instituciones de capacitación que puedan apoyar en el desarrollo de los programas.

El catálogo es fundamental para la programación mensual, semestral y anual de cursos/eventos; para la formulación de informes de resultados; para cumplir con el llenado de los formatos que establecen la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Comisión Nacional Bancaria, para la presentación de planes y programas, para realizar la promoción de cursos y despertar el interés tanto de los ejecutivos como de los trabajadores.

En los renglones subsecuentes, se desarrollan ejemplos del catalogo de cursos.

LA EMPRESA, S. A. DE C. V.

**CATÁLOGO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**

(LISTADO)

CLAVE NOMBRE DEL CURSO/EVENTO

ADMINISTRATIVOS

- A.001 Administración por objetivos
- A.002 Comunicación y toma de decisiones
- A.003 Identificación de problemas y toma de decisiones
- A.004 Liderazgo situacional
- A.005 Manejo de Juntas
- A.006 Organización y métodos
- A.007 Organización y objetivos organizacionales
- A.009 Proceso administrativo
- A.010 Técnicas y prácticas de archivo y correspondencia

HUMANÍSTICOS

- H.001 Dinámica del comportamiento humano
- H.002 Trabajo en equipo

TÉCNICOS

- T.001 Análisis e interpretación de estados financieros
- T.002 Programación Cobol
- T.003 Computación electrónica
- T.004 Economía

- T.005 Formulación y evaluación de proyectos industriales
- T.006 Títulos y operaciones de crédito
- T.007 Laminado
- T.008 Procesos productivos
- T.009 Control de almacenes
- T.010 Compras de importación

Como puede observarse en el listado anterior, es importante clasificar los cursos/eventos. En este ejemplo, la taxonomía adoptada es: administrativos, humanísticos y técnicos; sin embargo, pueden también clasificarse en eventos de inducción, de actualización, de perfeccionamiento, promoción, readaptación y rehabilitación. Otra clasificación por considerar sería: alta dirección, gerencia media o mandos intermedios, personal técnico, administrativo, operativo y de servicios. Otra más, de acuerdo con el tipo de estudio: idiomas, becas, educación básica, educación media, técnicos, administrativos, humanísticos, mejoramiento continuo, calidad total, etc. También por puestos de trabajo tipo: secretarias, gerentes, mandos intermedios o supervisores, personal de limpieza, etc. Por áreas también es válida la clasificación, en este sentido, se dividiría en: compras, producción, ventas, personal, servicios internos, etc.

La clave asignada a cada curso, aunque arbitraria, no deja de ser un dato de simplificación y de rápida identificación.

Siguiendo con el ejemplo, se propondrá un concentrado de información, se recomienda su elaboración al interior de las distintas empresas.

CATÁLOGO DE CURSOS (CARACTERÍSTICAS)

CLAVE	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	DIRIGIDO A
A.OO1	Administración por objetivos.	Al finalizar el curso, el participante habrá desarrollado un modelo de aplicación, de conformidad con la problemática particular de su área de trabajo.	Trabajo administrativo contra trabajo operativo. Elementos de la administración por objetivos. Planeación estratégica. Establecimiento de estándares. Medición de la ejecución. Acciones correctivas.	Personal técnico. Prerrequisitos: pasantes o titulados de carrera profesional.
A.002	Comunicación y toma de decisiones.	Al finalizar el curso, el participante habrá comprendido los elementos del proceso de la comunicación, ubicándolos al interior de la	Comunicación: definición, barreras, formas de salvarlas, elementos básicos de la retroalimentación. Toma de decisiones:	Todo el personal.

CATÁLOGO DE CURSOS (CARACTERÍSTICAS)				
CLAVE	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	DIRIGIDO A
	Comunicación y toma de decisiones (continuación).	problemática específica de su área de trabajo. Asimismo, describirá problemas y aplicará el modelo de toma de decisiones de tipo racional.	detección de problemas, planteamiento correcto, determinación de cursos alternativos de acción, decisiones certeras, seguimiento.	
H.001	Dinámica del comportamiento humano o Relaciones humanas.	Propiciar que los participantes detecten la importancia de mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con personas externas a la empresa.	Trascendencia de las relaciones humanas. Personalidad y conducta. Proceso de interacción. El manejo de conflictos.	Todo el personal.
H.002	Trabajo en equipo.	Mostrar a los participantes las diferencias y semejanzas entre	Dinámica de grupos. Lo que puede observarse en un	Alta dirección, mandos intermedios y personal

CATÁLOGO DE CURSOS (CARACTERÍSTICAS)				
CLAVE	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	DIRIGIDO A
	Trabajo en equipo (continuación).	colaboración y competencia de grupo, a través del desarrollo de diversas prácticas y dinámicas vivenciales en las que identificarán distintos comportamientos.	grupo. Teoría de la colaboración. Teoría de la competencia. Relación de ayuda. Relaciones interpersonales.	operativo y administrativo.
T.001	Análisis e interpretación de estados financieros.	Al finalizar el curso el participante interpretará los resultados obtenidos con la aplicación de las fórmulas para determinar la solvencia, la rentabilidad y liquidez financiera de la empresa.	La información financiera. Los principales estados financieros. Principio de contabilidad generalmente aceptados. Métodos de análisis.	Personal técnico de las áreas de contabilidad, finanzas y crédito.
T.002	Programación Cobol.	Al finalizar el curso, el	Identificación. Enviroment.	Personal del área de

CATÁLOGO DE CURSOS (CARACTERÍSTICAS)				
CLAVE	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	DIRIGIDO A
	Programación Cobol (continuación).	participante aplicará la estructura, verbos, archivos y uso del lenguaje de programación Cobol.	Data division. Procedure division.	sistemas. Prerrequisitos: tener conocimientos de cande y manejo de terminales.

6.1. Características en los catálogos

Otro formato para el catálogo de cursos, se observa a continuación. La diferencia con el anterior estriba en su presentación en hojas independientes e intercambiables.

LA EMPRESA, S. A. DE C. V.

(CATÁLOGO DE CURSOS)

NOMBRE DEL CURSO: Administración Básica **CLAVE:** A.001

OBJETIVO GENÉRICO

Al finalizar el curso, el participante habrá desarrollado un modelo de aplicación, de conformidad con la problemática particular de su área de trabajo.

CONTENIDO TEMÁTICO

- 1.- Trabajo administrativo contra trabajo operativo
- 2.- Elementos de la administración por objetivos
 - 2.1 Planeación estratégica
 - 2.2 Establecimiento y programación de objetivos
 - 2.3 Programación del tiempo
 - 2.4 Presupuesto de los objetivos
- 3.- Control
 - 3.1 Establecimiento de estándares
 - 3.2 Medición de la ejecución
 - 3.3 Acciones correctivas
- 4.- Conclusiones y recomendaciones

OBSERVACIONES

Dirigido a: Alta dirección, gerencia media y personal técnico

Prerrequisitos: Conocimientos de administración básica o del proceso administrativo

Duración: 20 horas

6.17. El listado de verificación

Este instrumento, sin pretender ser un manual de procedimientos, es una herramienta de suma importancia para el control de los cursos/eventos.

Es una lista de cotejo, un listado de pasos a seguir, un "check list", que contiene, lo más detallado posible, lo necesario para hacer antes, durante y después.

A continuación un ejemplo de esta lista de chequeo; el formato propuesto para el listado consta tres grandes columnas: en la primera se anotarán las diversas actividades a realizar, procurando darles un orden cronológico; en la segunda, marcada con una "X", se indicará la actividad realizada; por último, la tercera columna se ha reservado para que se hagan algunas anotaciones, cuando así se considere pertinente.

Las actividades, a su vez, se han clasificado en: Planeación, aquellas que tendrán que efectuarse antes de iniciar el curso/evento; Operación, serán las que se lleven a cabo durante el mismo y, último, Seguimiento, se llevarán a cabo una vez concluido el programa.

LA EMPRESA, S. A. DE C. V.		
LISTA DE VERIFICACIÓN DE CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACIÓN		
TIPO DE EVENTO: COORDINACIÓN DE CURSOS PARA OFICINAS DE PROVINCIA Y REGIONALES		
ACTIVIDADES	"X"	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN (antes del curso/evento)		
Recepción de solicitud inicial para desarrollar el evento (oficina de provincia correspondiente o sucursal)		

Revisión del diagnóstico de necesidades o levantamiento de diagnóstico para verificar la necesidad del evento		
Realización de entrevistas con las personas involucradas, para precisar las características del evento		
Formalización por escrito de la solicitud		
Preparación de la propuesta que satisfaga la necesidad de capacitación (objetivo, contenido temático, metodología y otras características)		
Propuesta de programación (fechas) y presupuesto (costo)		
Revisión de las propuestas por parte de las personas que toman la decisión y de los usuarios finales del beneficio		
Ajustes a la propuesta final		
Programación y difusión del evento		
Elaboración de cartas descriptivas		
Elaboración de materiales del participante		
Búsqueda y selección de instructores o expositores, internos o externos		
Solicitud de autorización, en caso de ser instructor interno		
Registro de participantes y elaboración de listas preliminares		
Carta invitación para expositores, en caso de ser internos		
Solicitud de préstamo de aulas, salas de juntas y/o alquiler de otras instalaciones		
Gestiones para solicitar apoyo logístico: equipos de sonido, retroproyectors, videos, películas, traducción simultánea, personalizadores, café, refrescos, galletas, refrigerios, comidas, etc.		
Tramitación de viáticos y pasajes para los participantes, coordinadores y expositores		
Preparación del paquete técnico del instructor		
Invitación de ejecutivos y otras personalidades a la inauguración del evento		
Reservaciones de hoteles (participantes y expositores)		

OPERACIÓN (durante el curso/evento)		
Traslado del material de apoyo al lugar sede		
Revisión de las condiciones generales del local (distribución, apoyos)		
Revisión del funcionamiento de equipos (sonido, retroproyectores, proyectores de cine, transparencias, videos, P. C's, paquetería de software a emplear)		
Revisión de asistencia de participantes, instructores, invitados. (distribución de fichas de inscripción)		
Ceremonia de apertura o inauguración del evento		
Requisición de fichas de inscripción		
Entrega de materiales didácticos, tanto a los participantes como al instructor		
Formulación de constancias o diplomas		
Revisión de constancias o diplomas		
Firma de diplomas		
Evaluación del curso/evento: proceso enseñanza-aprendizaje, apoyo logístico, materiales didácticos, etc.		
Entrega de diplomas a los participantes		
Ceremonia de clausura (revisión de invitados, presidium, local, condiciones generales, participantes)		
SEGUIMIENTO (después del curso/evento)		
Análisis e interpretación de evaluaciones y otros controles.		
Formulación de registros apropiados, establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o la Comisión Nacional Bancaria, según corresponda.		
Envío de registros al área de control de datos o de control administrativo		
Retroalimentación a los involucrados (participantes, supervisores, solicitantes a cursos, instructores, funcionarios)		
Preparación de los reportes e informes parciales necesarios para retroalimentar al área de capacitación o informar a otras áreas usuarias que lo requieran		

Pago de instructores internos o externos, según corresponda		
Comprobación de viáticos		
Formulación del informe final del evento		
Información de resultados al área o sucursal directamente involucrada		
Integración de la documentación completa, compilación del expediente		
Seguimiento de participantes (en su área de trabajo, en otros cursos, en su comportamiento institucional, a través de su expediente personal) por medio de investigación, encuestas, cuestionarios, etc.		

Lógicamente deberán existir tantas listas de verificación como tipos de acciones o modalidades de capacitación se desarrollen. Podrán programarse cursos internos, externos, en la oficina matriz o en subsidiarias, sucursales u oficinas foráneas, por medio de convenios o cursos especiales, de educación a distancia, con grupos de estudio hacia la productividad, por medio de seminarios o conferencias, o bien, a través de otras formas de capacitación, tales como instrucción programada, análisis de casos, interacción con computadora, educación a distancia vía satélite, estudios de casos, lecturas comentadas, audio, video, etc.

6.18. El paquete técnico

Es un conjunto de documentos que facilitan la labor de coordinación de los cursos/eventos y el control de los participantes a los mismos. Es un herramental básico para el coordinador y para el instructor, los principales documentos-herramienta que lo integran son:

6.18.1. La ficha de inscripción

Cada participante deberá requisitarla al iniciar el curso/evento correspondiente, debiendo tener cuidado en: a) poner su nombre completo, sin abreviaturas, b) anotar su número o clave de identificación; c) anotar su registro federal de causantes, d) su puesto y el puesto y nombre de su jefe inmediato, entre otros datos.

FICHA DE INSCRIPCIÓN A PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL CURSO:	
FECHA Y LUGAR DE IMPARTICIÓN:	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE:	
No. DE REGISTRO: RFC:	
PUESTO:	
ÁREA EN LA QUE LABORA:	
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE DEL ÁREA:	
UBICACIÓN FÍSICA:	
TELÉFONO:	
HORARIO DE TRABAJO:	
FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO:

6.18.2. Lista de asistencia y el Directorio de participantes

Para pasar lista todos los días y contar con el perfil general de los participantes o asistentes al evento.

LISTA DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL CURSO:	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	
NOMBRE DEL COORDINADOR:	
LUGAR DE IMPARTICIÓN:	FECHA:
HORARIO:	HORAS/HOMBRE/CAPACITACIÓN:

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	No. DE REGISTRO	RFC	DÍAS					

DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

CURSO:

FECHA DE INICIO: FECHA DE TERMINACIÓN:

NOMBRE DE LOS INSTRUCTORES O DESPACHO DE CAPACITACIÓN:

LUGAR DE REALIZACIÓN DEL CURSO/EVENTO:

NOMBRE DEL CAPACITAN DO	GRADO ESCOLAR	EMPRESA	PUESTO QUE OCUPA	DOMICILIO	TELÉFONO

6.18.3. Evaluaciones

Para revisar el comportamiento del instructor, la efectividad del curso, etc. Este tópico se detalla en el apartado de evaluación.

6.18.4. Diplomas

Los productos de los cursos de capacitación deben incluir información completa para la correcta ponderación de la actualización del trabajador. Si bien puede variar el formato, es necesario que se incluya información mínima como el nombre del trabajador, el nombre del curso, su duración en días y horas. A continuación se muestran algunos ejemplos.

6.18.4.1. CONSTANCIA DE CAPACITACIÓN

LA EMPRESA, S. A. DE C. V.

Lic. Patricio Gutiérrez S.

P R E S E N T E

El área de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos le extiende la presente constancia por su participación en el curso:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

con duración de 20 horas, impartido del 7 al 11 DE FEBRERO de 1994.

Esta constancia se otorga a petición del interesado para los fines que él crea convenientes.

A T E N T A M E N T E

Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

6.18.4.2. DIPLOMA DE CAPACITACIÓN

LA EMPRESA, S. A. DE C. V.

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA

A:

ESPERANZA CARRILLO

POR SU PARTICIPACIÓN EN:

EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
INSTRUCTORES

CON DURACIÓN DE: 40 HORAS

IMPARTIDO POR:

VICTORIA CORTÉS Y ASOCIADOS

ÁREA DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTOR

6.18.5. CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

El modelo de constancia de habilidades laborales que se recomienda es el elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, (2009).

6.18.5.1. Reporte del Instructor

REPORTE DEL INSTRUCTOR

NOMBRE:	
CURSO:	
SEDE: FECHA:	
El presente cuestionario tiene como propósito conocer su opinión acerca de las facilidades que se le proporcionaron para desarrollar su labor como instructor. Por favor conteste las preguntas, poniendo en la casilla de la derecha el número que esté más cercano a su punto de vista, de conformidad con la siguiente escala:	
1.-Totalmente en desacuerdo 2.-Parcialmente en desacuerdo 3.-Me es indiferente 4.-Parcialmente de acuerdo 5.-Totalmente de acuerdo	
La veracidad en sus respuestas permitirá mejorar los procesos de capacitación del personal.	
COORDINACIÓN DEL CURSO	
1.-Se me solicitó impartir el curso con suficiente anticipación (cuatro semanas)	
2.- La información que recibí sobre el temario, número de horas a impartir, perfil de los participantes y características del curso fue clara y oportuna	
3.-Recibí el paquete técnico y el material de apoyo en los tiempos convenidos	
4.-Se me entregaron los viáticos y pasajes con suficiente antelación (una semana)	
5.-Se me informó claramente el nombre y ubicación de mi coordinador del curso	
6.-El material de apoyo para los participantes, se recibió completo y con toda oportunidad	

NOMBRE:	
CURSO:	
7.-Se atendieron todos mis requerimientos de material didáctico y equipo	
ATENCIÓN EN LA SEDE DEL EVENTO	
1.-El coordinador del evento me brindó facilidades para instalarme adecuadamente	
2.-Hubo un ejecutivo responsable en la inauguración del curso	
3.-Hubo un ejecutivo responsable en la clausura del curso	
4.-El coordinador del curso avisó con tiempo al personal sobre la programación de fechas y horas para realizar el curso.	
5.-El lugar para impartir el curso contaba con todas las condiciones necesarias para su buen desarrollo	
EL GRUPO DE PARTICIPANTES	
1.-El número de participantes fue el convenido	
2.-Los participantes fueron constantes en su asistencia	
3.-Los participantes fueron puntuales	
4.-Los asistentes se mostraron participativos	
5.-El nivel de los participantes era acorde con los contenidos del curso	
COMENTARIOS ADICIONALES	
1.-Si desea hacer alguna aclaración respecto a cualquiera de las preguntas, favor de profundizar en su comentario:	
2.- ¿Qué ejercicios estructurados o dinámicas empleó durante el curso?	
3.- ¿Qué películas o audiovisuales proyectó?	

NOMBRE:
CURSO:
4.-De acuerdo con sus observaciones generales ¿Qué otros cursos sugeriría para el grupo?

6.18.7. Listado de requerimientos del instructor

El instructor deberá solicitar, con suficiente antelación, los apoyos que requiera para cada día de trabajo, ejemplo de estos son: Manuales del participante, transparencias, acetatos, hojas de rotafolio, ejercicios prácticos, hojas de evaluación del curso, lista de asistencia, solicitudes o fichas de inscripción, control de participantes, evaluaciones del participante, porta blocks, marcadores, plumogises, lápices, bolígrafos, blocs para notas, hojas blancas, carpetas, pantallas, focos para proyectores, rotafolio, proyector de transparencias, cuerpos opacos, películas o acetatos, fotocopias, retroproyectores, data show, equipo de cómputo, películas, etc.

6.18.7.1. Otros documentos

Ficha de pago de emolumentos a instructores ya sean internos o externos. Establecer los procedimientos en ambos casos. Cuando sean internos, puede hacerse por medio de la nómina, cuando sean externos a través de recibos de honorarios.

Instructivos y formatos para el correcto llenado de petición y comprobación de viáticos y transportes, cuando el instructor salga a algún lugar fuera del área metropolitana.

Lógicamente, la mayoría de las formas de operación de procesos de capacitación expuestas en este capítulo, están referidas a cursos/eventos; sin embargo, también son aplicables a otras modalidades o actividades de entrenamiento tales como educación a distancia, vía circuito cerrado de televisión, instrucción programada, software educativo, satélite, telex, audioconferencias, lecturas; grupos de capacitación hacia la productividad, funcionando de manera similar a los círculos de calidad, pero con un enfoque hacia la educación de adultos; intercambio de puestos y pasantías de práctica en áreas distintas; revisión documental de políticas, procesos y procedimientos, por mencionar sólo algunas.

Bibliografía del Tema 6

Reza Trosino, JC. (2000). *Cómo diseñar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.

_____. (1993). *El empresario hábil*. México, Ediciones contables, administrativas y fiscales.

Ley Federal del Trabajo (2006). CAPÍTULO III BIS “De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores”, disponible en línea:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

Actividades de aprendizaje

- 6.1.** Indaga en una organización o consiga formatos originales de todos los documentos propuestos en este manual y diseñe los propios para una organización ficticia.

- 6.2.** Coordina un curso breve de capacitación utilizando las herramientas expuestas en este manual.

- 6.3.** Diseñe su Plan y Programas de capacitación, considerando todos los elementos estudiados.

Cuestionario de autoevaluación

1. Describe algunas acciones genéricas y otras específicas para la operación de planes y programas de capacitación (por lo menos dos de cada una de ellas)

2. Explica cuál es el objetivo de las políticas de operación en el proceso de capacitación.

3. Propón algunas políticas adicionales para la capacitación y el desarrollo de Recursos Humanos.

4. ¿Cuál es el objetivo de los cursos especiales por área?

5. Explica bajo qué condiciones es necesario recurrir a cursos externos.

6. Con los materiales y contenidos de otras materias que estés estudiando, haz un catálogo de cursos de capacitación (por lo menos cinco temas distintos).

7. Desarrolla tres objetivos que se puedan resolver con el catálogo de cursos de capacitación.
8. Haz un reporte del instructor.
9. Diseña un plan de capacitación y adiestramiento.
10. Elabora la lista de verificación de cursos (planeación, operación y seguimiento).

Examen de autoevaluación

1. Completa las siguientes oraciones con el concepto que falta.

1. El subsistema de _____ tiene como objetivo dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios alcances del Sistema de capacitación.
2. Certificar y registrar la participación del personal, así como coordinar la participación de los actores de cada proyecto, son acciones _____ del proceso de capacitación.
3. El _____ es una de las herramientas de mayor utilidad para el operador de procesos de capacitación.
4. El _____ es la base del Programa General de Capacitación.
5. La _____ de Capacitación debe cumplir todas las funciones que establece la Ley Federal del Trabajo.
6. Llevar el control de inscripción, asistencia, material, lugar y evaluaciones, son responsabilidades del _____.
7. El instructor _____ es la persona formalmente registrada como tal ante la autoridad.

II. Señala lo verdadero (V) o falso (F) de las siguientes afirmaciones:

	Verdadera	Falsa
8. Puede participar como instructor interno cualquier empleado de base o confianza, experto en las labores que se desarrollan en su área:	()	()
9. Los instructores deben participar en al menos un evento anual de actualización:	()	()
10. Los cursos internos no requieren registro del área de capacitación:	()	()

TEMA 7. EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Objetivo particular

El alumno explicará los objetivos a alcanzar en la evaluación de los programas, quiénes están involucrados, sus etapas, así como el diseño de estrategias y formatos para este fin.

Temario detallado

7.1. Definición y características de la evaluación de la capacitación

7.2. Consideraciones a la evaluación

7.3. Evaluación de la reacción

7.4. Evaluación del aprendizaje

7.4.1. Normas a considerar para la formulación de preguntas

7.4.2. Recomendaciones generales

7.4.3. Opción o selección múltiple

7.4.4. Completamiento o respuesta breve

7.4.5. Respuesta alterna

7.4.6. Jerarquización u ordenamiento

7.4.7. Apareamiento o correspondencia

7.5. Seguimiento de la aplicación

7.6. Evaluación del costo-beneficio

7.6.1. El caso de las cuentas de cheques

7.7. Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación

7.7.1. Ejemplo de fórmulas para determinar el costo-beneficio y esfuerzo

Introducción

Aunque parecería que al terminar la capacitación se termina la parte central del proceso, en realidad es la mitad del camino. Todo el esfuerzo dedicado a la planeación y proceso de capacitación, ahora será fuente de información, tanto al respecto de los resultados como para las decisiones que orientaran los cursos siguientes. Muchas de las estrategias que se abordaron para hacer el diagnóstico de necesidades, se retoman, porque al evaluar los resultados, también se hace un nuevo diagnóstico. En este capítulo se encontrará información y estrategias que permitan que la información que se obtenga y las decisiones sean las mejores posibles, e incluye también un ejemplo para ilustrar la forma de obtener esta información y presentarla, que ya no sólo atañe al sistema de capacitación, sino a la empresa como un todo.

7.1. Definición y características de la evaluación de la capacitación

La evaluación se entiende como el proceso de asignar un valor a algo, que permita ubicar la suficiencia o idoneidad de aquello a evaluar en función de un resultado esperado. Como campo de estudio enfrenta problemas relacionados con el desarrollo de mecanismos o procedimientos que permitan llevar a cabo la evaluación de forma tal, que realmente represente la capacidad o aprendizaje de una persona. En ese sentido, quizás el principal reto sea asignar un valor al esfuerzo, que, como en el caso de la capacitación y acreditación, sea garante de los criterios específicos de desempeño. Así, medir es una labor compleja, constante, y a la vez, la mejor forma conocida de mantener los procesos de perfeccionamiento y avance del conocimiento.

De acuerdo con Pallán (1999) la evaluación y la acreditación orientan las tareas educativas y son indispensables para el mejoramiento general de la calidad, conforme a prácticas y resultados reconocidos dirigidos a promover cambios

relevantes en la organización. Evaluación y acreditación no son fines en sí mismos, sino los medios para lograr el mejoramiento constante. En ese sentido son complementarios pero distintos. La primera es un proceso continuo, integral y participativo, en el que se elaboran juicios sobre la posesión de conocimientos, habilidades, características y cualidades para la toma de decisiones sobre la formación. La acreditación establece una comparación entre el desempeño y normas definidas como lo que es deseable en el mismo.

Aunque en este capítulo el propósito es encuadrar la evaluación a los procesos de capacitación del personal, esta actividad se realiza constantemente, en cualquier actividad relativa al saber humano (ya sea formal o institucionalizada como la universidad) de manera cotidiana al respecto de lo que se hace y los resultados que obtenidos cada día, es un contraste al respecto de lo que se logra y lo que se quiere lograr. Se puede hablar de evaluación dirigida al aprendizaje cuando a partir de esta diferencia se toman medidas que modifican la forma en que se hacen las cosas y acortan esa distancia. En esta forma de "hacer" se incluye cómo se manipula, explica, o acerca a una actividad, que puede ser al respecto de un resultado observable o de un cambio personal en la forma en que cada cual se concibe o se relaciona con los demás (como en el caso de la capacitación dirigida al desarrollo).

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT) señala que se debe garantizar tanto la calidad del proceso de evaluación como la satisfacción del evaluado y los encargados de la gestión, para la mejora continua de la formación. Como un proceso, la evaluación es a la vez el principio y el fin del evento formativo.

Puede observarse que se trata de un proceso complejo, sin embargo las siguientes definiciones pueden ayudar comprender mejor el concepto:

El Diccionario de Educación para el Desarrollo (DED) retoma la definición de Ian Francesco donde

La evaluación educativa es un proceso permanente y sistemático que incluye:

- Búsqueda y recogida de información -de diferentes fuentes- acerca del: proceso de aprendizaje, el contenido, los métodos, el contexto, los resultados... de una actividad educativa.
- La organización y el análisis de esta información.
- El establecimiento de algunos criterios (criterios de evaluación).
- El discernimiento y juicio de la información analizada (de acuerdo con los criterios de evaluación a la luz de los objetivos educativos).
- Sacar conclusiones y recomendaciones que permitan la reorientación y la eventual mejora de la actividad educativa. (DED, 2007, p.175)

Otros autores como Stufflebeam define este concepto de la siguiente manera "La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados"; En términos generales, "evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión". (Reza, 2007, p. 15)

Es posible entonces retomar que la evaluación es constante, sistemática, y dinámica. Que aborda diferentes aspectos de la vida de las personas, incluyendo sus conocimientos, habilidades, actitudes, opiniones, etc., que interactúan en los diferentes sistemas, desde los individuales a otros más amplios en los que están insertos. Por otra parte, más que establecer medios de evaluación, hacen énfasis en criterios que permitan que estos medios preserven su propósito, implicando los valores de justicia y mejora continua que se esperan de la actividad humana. En el campo laboral, generalmente dichos propósitos giran en torno a la toma de decisiones para el replanteamiento, generación o eliminación de un sistema, proceso, procedimiento, etc.

Son requisitos para lograr los objetivos de evaluación:

- Debe hacerse en relación con una planeación de lo que se va a evaluar, esto es especialmente importante considerando que la evaluación es una forma de comparación, y esta ocurre respecto a lo planeado o esperado.

- Deben buscarse formas de medición, cuantitativas o cualitativas que permitan someter a análisis los resultados a comparar.
- Permite identificar la magnitud de las desviaciones entre lo que se encontró y lo que se esperaba.
- Debe arrojar información útil para el diseño y establecimiento de medidas correctivas, preventivas o el planteamiento de necesidades a cubrir. (Reza, 2007, pp. 15-16)

Utilizando como base la definición que, sobre auditoría administrativa propone Fernández Arena, uno de los autores más sobresalientes en el campo de la administración, se entenderá por evaluación a: La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un curriculum o un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados en él, contenidos, etc. Evidentemente que esta revisión o examen comprensivo y constructivo, podrá referirse a la totalidad de los elementos que integran el curriculum, el plan o los programas componentes, o bien una parte de su estructura y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas, entre otros factores de análisis.

Ahora bien, para poder llevar a cabo la comparación que requiere la evaluación, sea en el ámbito que sea, será necesaria alguna forma de medición. Considerando el papel de la evaluación en toma de decisiones, desarrollo y justicia, la medición no podrá simplemente limitarse a "asignar valores numéricos" a fenómenos, sino que debe considerarse que los parámetros establecidos de medición cubran los criterios de equidad, y brindar información útil a un propósito definido. De otra forma, podría simplemente medir por arrojar un valor y dar un resultado o estimado, sin que realmente éste sea indicativo de una situación real. Por ejemplo, si la evaluación parte de elementos o criterios ambiguos como mejorar el desempeño, y éste se evalúa recurriendo únicamente a una entrevista no-estructurada, preguntarle si "le sirvió el curso" o considerar sólo la acumulación de cursos en el curriculum, no se está haciendo una verificación real de qué atender o mejorar. Para lograr una valoración precisa, es necesario regresar al

parámetro por el que fue detectada la necesidad a satisfacer, el objetivo de la capacitación y la valoración de ésta por el trabajador. Así, muchísimos cursos de capacitación, se reflejan en alguna forma del desempeño, para ello, habrá que buscar los factores que dieron pie a dicha necesidad, como reducción en el número de quejas, mejora en la productividad, en la calidad de la atención, etc. La posibilidad de hacer un seguimiento objetivo y que aporte información útil y verificable, es una razón más para preferir el método comparativo.

En este orden de ideas, destaca el criterio de objetividad que se espera en una medición y su consecuente evaluación, para que brinde información que no esté distorsionada por sesgos, prejuicios, o defectos del instrumento de recolección. A esto se añade la característica de sistemática en su aplicación, y sustentada en evidencias (teóricas o no) que permitan suponer que la efectividad de la herramienta de medición ha demostrado ser válida (mide lo que dice medir) confiable (es consistente al medir cada aspecto o dimensión, y lo que se mide no se modifica por el simple paso del tiempo) y es sensible (capaz de identificar diferentes niveles y cambios posteriores a los procesos de capacitación).

Lo anterior es crucial especialmente cuando se trata de medir el sentir, la opinión o la actitud, que suelen ser el propósito de la capacitación dirigida al desarrollo. Cuando se trata de instrumentos hay que procurar que muestren no sólo una construcción teóricamente sustentada, sino que ésta corresponde con la forma en que son respondidos en poblaciones pertinentes (por ejemplo frecuentemente están calibrados en poblaciones de otras culturas o condiciones muy distintas como la española y no en muestras mexicanas), debe buscarse que posea criterios de confiabilidad y validez como estabilidad temporal, validez de constructo, o consistencia interna. Para propósitos relativos al desarrollo, si el instrumento no plantea ninguno de estos indicadores, es recomendable buscar otros que sí los tengan o buscar su construcción con la asesoría de expertos en desarrollo de instrumentos.

La evaluación también debe ser íntegra, incluir la mayor cantidad de elementos e indicadores, permite preservar mejor la función de la evaluación, y finalmente es importante su practicidad, es decir, que sea susceptible de llevarse a cabo, el mejor sistema de evaluación sería inútil si llevarlo a cabo es tan engorroso que mejor se evita.

7.2. Consideraciones a la evaluación

- a) La evaluación parte de un objetivo para juzgar los cambios a partir de actividades desarrolladas expresamente para lograr dicho objetivo.
- b) La evaluación debe considerarse en evolución constante, tanto por los cambios sociales, los propios de la organización y de las personas, como los avances en tecnología y conocimientos. Para lograr esto es necesario que la evaluación se retroalimente a sí misma, (especialmente en cuanto a la capacidad para alcanzar sus objetivos), al sistema de capacitación y al de la organización. En ese sentido, la evaluación es un subsistema del sistema capacitación, así se interrelacionan a su vez con el sistema de la organización.
- c) La evaluación no puede reducirse exclusivamente a elementos cuantificables, es importante considerar los aspectos cualitativos que, dependiendo del objetivo, pueden ser tan importantes como los cuantitativos.

Las acciones de capacitación que se emprendan en las organizaciones pueden evaluarse en cinco distintas dimensiones, a saber: reacción, aprendizaje, seguimiento, costo-beneficio y esfuerzo, a continuación se describirá cada una de ellas y se ilustrarán con ejemplos prácticos.

7.3. Evaluación de la reacción

Es casi la única dimensión de la evaluación que se realiza en las organizaciones. Un porcentaje muy elevado (80 % o más) de las compañías que proporcionan capacitación a sus trabajadores y que evalúan sus procesos de implantación, basan toda su estrategia en esta primera categoría. La evaluación de la reacción permite revisar en qué medida fue agradable o no el seminario, curso, evento, programa o actividad de capacitación, adiestramiento o desarrollo. Verifica si gustó o no un evento, independientemente del contenido o beneficios que hayan podido obtener los participantes o la empresa.

Los instrumentos a utilizar para este tipo de evaluación son, entre otros: entrevista, cuestionario, observación, lista de cotejo, buzón de sugerencias y ensayo.

Algunos de los aspectos a revisar son: comportamiento del instructor, metodología empleada, duración del curso, apoyos didácticos y administrativos, ambientación física, coordinación y comportamiento del grupo.

A continuación se mostrará un ejemplo para medir la reacción de los participantes ante un evento de capacitación. Es importante mencionar que no solamente deberá considerarse el punto de vista del alumno o capacitando, sino también del instructor y del coordinador del evento.

Cuestionario para la EVALUACIÓN REACTIVA DE CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACIÓN

Cuadro 7.1			
EVALUACIÓN FINAL DEL CURSO/EVENTO			
NOMBRE DEL EVENTO: (marque con una "X" la opción que más se acerque a su punto de vista, considerando la siguiente escala: 5 Excelente, 4 bueno, 3 suficiente, 2 deficiente y, 1 nulo)			
NOMBRE DEL FACILITADOR:	FECHA:	HORARIO:	SEDE:

CONTENIDO	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Relevancia del evento						
Aplicación al puesto de trabajo						
Aplicación al desarrollo personal						
Alcance de objetivos						
Cumplimiento del programa						
Satisfacción de expectativas						
INSTRUCTOR	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Imagen profesional y personal						
Comunicación						
Dominio de los temas						
Control del grupo						
Metodología de enseñanza						
Recursos didácticos empleados						
LOGÍSTICA	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Información anterior al evento						
Local (aula y servicios)						
Material del participante						
Equipo y apoyos didácticos						
Cumplimiento de horarios						
Solución de imprevistos						
COMENTARIOS ADICIONALES						

7.4. Evaluación del aprendizaje

Se realiza en algunas organizaciones que utilizan la capacitación no sólo como factor para incrementar la productividad sino con fines escalafonarios y de calificación o evaluación del desempeño de su personal. En esta dimensión se detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del curso/evento/acción de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales. Deberá aplicarse en cursos técnicos y administrativos, nunca en temas humanísticos o de comportamiento organizacional.

Los instrumentos que se emplean son: entrevista, cuestionario, interrogatorio, preguntas/respuestas, ensayo, trabajos de investigación, pruebas ocupacionales, exámenes, hoja de descomposición del trabajo, diagnóstico de necesidades de capacitación y descripción del puesto.

Los asuntos a revisar son: conocimientos adquiridos con relación a un objetivo determinado o a los contenidos estudiados.

La función general de la evaluación de aprendizaje es conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que se hayan producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación y adiestramiento; dicho en otras palabras: consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes ante un proceso de enseñanza-aprendizaje. Además de medir la reacción de los capacitandos ante un evento, se antoja relevante medir el aprendizaje referido a principios, hechos, técnicas y teorías, a las aptitudes y actitudes que han sufrido una modificación observable y a los resultados evidentes tales como los costos, cantidad y calidad del producto, etc. (esta dimensión se observará con mayor detalle en el siguiente apartado).

Algunos factores que es recomendable tener en cuenta para conocer la eficiencia real de la instrucción son:

- a) Saber por medio de un examen inicial o diagnóstico el nivel de conocimientos que tienen los participantes con relación al curso/evento.
- b) Que la situación de evaluación y los instrumentos a aplicar sean los mismos para todos los participantes que acudieron al curso/evento de instrucción, con el propósito de medirlos con el mismo criterio.
- c) Que las respuestas o actividades de los participantes estén previstas para unificar el criterio de apreciación (por ejemplo opción múltiple).
- d) Que las maneras de calificar sean de la misma naturaleza, un mismo criterio para todos los casos, con el fin de eliminar sesgos subjetivos.
- e) Prever formas de registro de los resultados para poder controlar las respuestas de los participantes.
- f) Dar retroalimentación de los resultados para que los participantes tengan oportunidad de identificar áreas en las que requieren profundizar y refuercen sus respuestas correctas.

La evaluación del aprendizaje puede clasificarse conforme a distintos criterios de aplicación. El cuadro que continúa muestra un ejemplo claro de este asunto:

CRITERIO	CLASIFICACIÓN	ESPECIFICACIÓN
Por su extensión	General	Revisa el contenido impartido durante todo el curso
	Parcial	Explora solamente una parte o contenido específico
Por el momento de su aplicación	Inmediata	Se aplica durante el curso/evento
	Mediata	Se observa en la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo
Por el momento de su aplicación durante el curso/evento	Inicial o diagnóstica	Para verificar el nivel real de conocimiento y habilidades de todos los participantes al inicio del curso/evento.

	Intermedia correctiva Final o sumaria	o Para analizar el avance de los participantes durante el curso/evento y hacer las correcciones y ajustes pertinentes. Para medir el grado de dominio cognoscitivo, afectivo o psicomotriz obtenido durante el curso/evento.
Por la precisión requerida	Exacta Aproximada	Basada en parámetros cuantitativos que proporcionan medidas tangibles (observables). Basada en datos que proporcionen información aceptable o relativamente confiable.
Por la especificación del método empleado	Formal Informal	Con base en la aplicación de criterios, normas y modelos científicos Con base en opiniones espontáneas y abiertas de los distintos participantes al curso/evento
Por la dimensión específica que utiliza	Objetiva Subjetiva	Precisa, cuantificable e imparcial. Indefinida, sin medidas precisas para el análisis.

Cuadro 7.2. Evaluación del Aprendizaje

7.4.1 Normas a considerar para la formulación de preguntas

Las preguntas que se formulan con el propósito específico de medir cambios en los conocimientos del capacitando después de la capacitación, reciben también nombre de interrogantes, generalmente se refieren a preguntas cuya respuesta se debe desarrollar. Normalmente tienen por objetivo evaluar aspectos relativos a la reflexión o a la creatividad, por ejemplo en la solución de alguna situación o el manejo del lenguaje. Es importante no abusar de éstos, ya que se prestan a la presentación de información irrelevante y son extenuantes para el evaluador.

7.4.2. Recomendaciones generales

Las que se te presentan a continuación son lineamientos generales a tener en cuenta en la construcción y al considerar la pertinencia de las herramientas de medición a través de cuestionarios con preguntas abiertas.

- a.- Cada pregunta o reactivo debe partir de los objetivos del curso/evento, y ser congruente con aquellos y con las diferentes respuestas a esperar.
- b.- Deben también considerar diversos niveles de dificultad y de profundidad en el aprendizaje, en el entendido, de que son indicativas de diferentes niveles de dominio. Para ello se recomiendan taxonomías acordes al aprendizaje que se está midiendo, como las que señalan el tipo de tarea esperada (desarrollar ejemplos, jerarquizar, resolución de problemas, etc.). Más adelante en el capítulo se profundizará más en el tema de las taxonomías.

Si el objetivo educativo fue: El participante definirá los cinco elementos del proceso de la comunicación, a saber: fuente, emisor, medio o canal, receptor y retroalimentación. Alguna de los elemento a formular sería: *defina cada uno de los cinco elementos del proceso de la comunicación.*

Se observa en el ejemplo anterior que el nivel de profundidad se circunscribe a la descripción de cada uno de los elementos del proceso de comunicación y que el nivel de la taxonomía educativa, de acuerdo con el enfoque de Bloom, sería el de conocimiento de la terminología.

- c.- Claridad y economía en la redacción, deben aportar toda la información necesaria para que no se presten a confusión. Preguntas confusas, dobles negativos en la pregunta, no permiten medir el conocimiento del capacitando, sino la capacidad de confusión de quien elabora el reactivo.

Ejemplo (Reza, 2007, p. 79). Enuncie los seis pasos de la hexalogía para la enseñanza de Haddad.

Observe que están pidiéndose los seis pasos de la hexalogía, no son cinco ni ocho, sino exactamente seis. Además, se especifica el autor del modelo. De esta manera se tiene la certeza de obtener la respuesta deseada, con base en los objetivos establecidos.

- d.- Ser comprensibles al medio y objetivos al que están dirigidos. Incluir términos sofisticados, pueden atentar contra principios básicos de la evaluación, como medir aspectos distintos al objetivo de aprendizaje y prestarse a discriminación, por ejemplo, por profesión o nivel socio-económico. A menos que el objetivo sea precisamente el reconocimiento y uso correcto de éstos y sobre ello haya versado la capacitación/evento.
- e.- Las preguntas deben medir aspectos autocontenidos (independientes entre sí). Es decir, sin encadenamientos entre preguntas, que obliguen a identificar una respuesta para poder responder las siguientes.
- f.- Cuando se utilicen gráficos, esquemas, tablas o dibujos, deben ser muy claros al respecto de la respuesta que se espera en ellos.
- g.- Para asegurar la calificación justa de las diferentes respuestas, es muy importante que haya una "rúbrica", es decir que se pre determine cuáles son los criterios de contenido y calidad esperados para asignar una calificación a cada pregunta. De otra forma, se corre el riesgo de que diferentes evaluadores consideren importantes diferentes elementos o puedan reaccionar a un tipo de respuesta que en su opinión sea más valiosa, aunque se aleje del objetivo. Lo anterior se relaciona íntimamente con el lineamiento "a" de este apartado.

7.4.3. Opción o selección múltiple

Además de las consideraciones respecto a los diferentes niveles de profundidad y dificultad, a la congruencia entre el objetivo y el contenido de las preguntas, o a la claridad, que se desarrollaron en el apartado anterior, puede resultar más práctico y pertinente a los objetivos de evaluación el uso de opciones cerradas de respuesta.

En el caso de los reactivos o preguntas cerradas, hay otras recomendaciones adicionales que le conviene tomar en cuenta, tanto en el desarrollo del reactivo, como en el de la respuesta (la opción correcta) como de los distractores (las opciones incorrectas con las que podría responder).

- a.- El reactivo debe ser congruente en sintaxis (número y género) con todas las opciones de respuesta.

Ejemplo: Algunos organismos con exoesqueleto son los...

- a) araña
- b) escarabajos
- c) lombrices
- d) orugas

En este caso, sólo la respuesta correcta "escarabajos" es congruente con el plural "los" y el género masculino que denota la sintaxis del reactivo, dando una pista que lo llevaría a la respuesta correcta aunque desconociera a qué se refiere el término "exoesqueleto" que sería el objetivo del reactivo. Aún si dos opciones fueran gramaticalmente adecuadas, por ejemplo si en vez de lombrices dijera "gusanos", eso haría que las probabilidades de "atinar" fueran 1 de 2, y podríamos también terminar midiendo su habilidad para los juegos de azar y no su conocimiento.

- b.- Mostrar un problema perfectamente bien estructurado, en general, se procura que el reactivo sea el que incluya toda la información pertinente a su comprensión, de tal forma que las respuestas sean breves y completen con claridad el planteamiento. Respuestas largas cansan y confunden a la persona, oscureciendo artificialmente su conocimiento.
- c.- Incluir solo una respuesta correcta, que, además, sea completa.
- d.- Complementariamente al inciso anterior, los distractores no deben ser parciales (más o menos correctos o completos), sino distintos a la respuesta deseada aunque lógicos al reactivo. Distractores que obviamente no son la respuesta correcta, pueden llevar a evaluar la capacidad de "adivinación o eliminación" y no el conocimiento.
- e.- El número de reactivos debe ser congruente o equilibrado con el número de temas y su extensión. Ello también se denota en cuanto a su profundidad y la longitud de construcción.
- f.- Eliminar las palabras: todos, ninguno, nunca... es decir, aquellas que sean totalitarias, ya que a menudo son indicativas de la falsedad de la opción.
- g.- Evitar opciones como "todas las anteriores" o "ninguna de las anteriores", ya que también hacen artificial el número de distractores reales, especialmente cuando hay claridad en que alguno de ellos es falso.
- h.- Procurar un mínimo de cuatro opciones, una respuesta y tres distractores, eso limita por pregunta a .25 la probabilidad de "atinar" a la respuesta correcta aleatoriamente, y entre más reactivos haya, esta probabilidad se reduce de manera importante.
- i.- Procurar que todas las opciones tengan la misma longitud, es especialmente importante procurar que la respuesta, no tenga una longitud en su construcción gramatical distinta a los distractores, y que sirva como una señal.

EJEMPLO DE SELECCIÓN MÚLTIPLE SIMPLE (Reza, 2007, pp. 80 y ss.)

Instrucciones: Escriba en el paréntesis la letra cuyo enunciado complete la idea inicial.

Productividad se define como: (B)

- A. Hacer mucho con nada
- B. Hacer más con menos
- C. Dejar de hacer
- D. Hacer casi todo

Para medir la productividad: (A)

- A. Se dividen los productos obtenidos entre los insumos utilizados.
- B. Se multiplican los productos obtenidos por los insumos utilizados
- C. Se restan los insumos utilizados a los productos obtenidos.
- D. Se dividen los insumos utilizados entre los productos obtenidos.

Ejemplo de selección múltiple compuesta

Instrucciones: encierre en un círculo la letra que se identifique con la aseveración indicada:

Las fases del proceso administrativo son: (C)

- | | |
|--|--|
| A. Arte
Decisión
Organización
Incertidumbre | C. Planeación
Organización
Dirección
Control |
| B. Previsión
Control
Situación
Contexto | D. Revisión
Supervisión
Evaluación
Auscultación |

Instrucciones: Elija la opción que más beneficie a la empresa, considere una inflación del 36 % anual, señale con un círculo su elección.

- A. Vender a crédito comercial, o sea, a 30, 60 y 90 días, sin intereses.
- B. Vender a crédito con intereses del 2% mensual, sobre saldos insolutos.
- C. Vender a crédito con intereses del 2% sobre operación total.
- D. Vender a crédito con intereses del 3% mensual, sobre operación total.

Utilizando el mismo ejemplo: ¿Cuál sería la mejor opción para los clientes?

Respuestas: Para la empresa, opción D. Para los clientes, opción A.

7.4.4. Completamiento o respuesta breve

Estos ocupan un lugar intermedio entre las preguntas abiertas y los reactivos con sus opciones establecidas de respuesta. A menudo se les prefiere por su practicidad al calificarlas (a diferencia de con preguntas de respuesta a desarrollar), y añadir la habilidad adicional de recordar y no sólo reconocer una pregunta correcta como en los reactivos cerrados. Las recomendaciones que se le presentan a continuación podrán facilitar, como en las anteriores, que este tipo de preguntas conserve el objetivo para el que se desarrollaron.

- a.- En el caso de los reactivos de completamiento, el planteamiento debe ser completo, a manera de afirmación.
- b.- El espacio debe permitir con claridad una sola respuesta.
- c.- Utilizarlas cuando se considera que el manejo de términos, y no sólo su identificación, es parte del objetivo de aprendizaje y sólo para estos casos. Abusar de ellas puede provocar que los capacitandos se dediquen a la

"memorización" y ser contraproducente a otros objetivos como la comprensión.

- d.- El espacio empleado para la respuesta deberá ser congruente con la respuesta esperada, señalarse con una línea continua y utilizar sólo un espacio por cada pregunta o idea a completar.
- e.- Los reactivos de respuesta breve pueden expresarse como preguntas, enunciados incompletos u órdenes.
- f.- La respuesta deberá contener una sola palabra, situación que debe especificarse en las instrucciones.

Ejemplo

Instrucciones: Complete las siguientes definiciones, anote en el espacio correspondiente la palabra que haga falta.

La unidad productiva o de servicios que se constituye para alcanzar objetivos comunes ¿se denomina?: _____ (Resp. Empresa)

La empresa es la _____ (Resp. Unidad) productiva o de servicios.

¿Cuál es la unidad productiva o de servicios? _____ (Resp. Empresa)

7.4.5. Reactivos de respuesta alterna

Son una alternativa práctica para evaluar aspectos muy específicos, se refieren principalmente a las opciones Verdadero / Falso. Son muy útiles al respecto de identificar la posesión de criterios complejos de conocimiento que harían difícil elaborar reactivos cerrados, o que requerirían de un ejercicio memorístico no deseable o irrelevante al objetivo de aprendizaje si se elaboran preguntas abiertas.

Recomendaciones generales para el desarrollo de reactivos de respuesta alterna:

- a.- Se formulan como enunciados afirmativos.

- b.- Incluyen una sola idea.
- c.- El ordenamiento de las respuestas o propuestas verdaderas y falsas se dispone al azar.
- d.- Las respuestas verdaderas y falsas deberán ser equilibradas o en número igual. No es válido hacer sólo preguntas verdaderas o sólo falsas. Esto es opuesto a las convenciones en la aplicación de exámenes y puede confundir innecesariamente al capacitando, podría contestar distinto a lo que realmente sabe porque le parecen “capciosas”.
- e.- Los distintos enunciados deben tener una extensión gramatical similar.
- f.- Como en el caso anterior, evitar los términos siempre o nunca, o cualquier otro que sea determinante.
- g.- El enunciado debe ser falso o verdadero, pero no parcialmente verdadero o parcialmente falso.
- h.- Los enunciados deberán ser creíbles, evitando su rechazo por absurdos.
- i.- Evitar el abuso de estos reactivos. La respuesta al azar es elevada en su probabilidad de acertar de un 50 %. (Reza, 2007, p. 83)

Ejemplo:

Autoevaluación de administración educativa, según Mendoza Núñez.

Instrucciones: A continuación se presentan varias aseveraciones. Léalas cuidadosamente, determine si son verdaderas o falsas y anote la V o F en los paréntesis correspondientes.

- 1.- La administración aún no tiene el carácter de ciencia pues se basa sólo en ideas de sentido común. (F)
- 2.- La administración, según su significado etimológico, quiere decir tanto servir como gobernar. (V)
- 3.- La administración, a juicio de Luis Pineda está desvinculada del logro de los objetivos de la escuela. (F)
- 4.- El principio de la universalidad de la administración supone que todas las personas, incluidos los maestros, deben estudiar administración. (F)
- 5.- La administración le ha servido a Ana Lara para establecer y dirigir una escuela privada. (V)
- 6.- La administración toma en cuenta aspectos científicos, de carácter práctico, e incluso se considera un arte. (V)

7.4.6. Jerarquización u ordenamiento

Estos reactivos se utilizan principalmente para contenidos relacionados con procesos (ordenamiento) y determinación de prioridades (jerarquía). También permiten ver aspectos relativos con la forma de resolver problemas del evaluado. Evitan que factores como que el nerviosismo afecten la apreciación del conocimiento real, al no depender de la memoria respecto a los diferentes elementos del proceso, sino de la aplicación o jerarquía de los elementos.

Recomendaciones generales para la construcción de reactivos de jerarquía u ordenamiento:

- a.- Los elementos integrantes se presentan listados, en forma azarosa.
- b.- Deberán ser homogéneos en cuanto a su pertenencia al contenido y tamaño de cada frase u oración que los conformen.
- c.- A diferencia de los reactivos de opción múltiple, no incluyen distractores, solamente los elementos a jerarquizar.
- d.- Establecer con precisión los criterios de jerarquía que correspondan.

Ejemplo de reactivo de ordenamiento

Instrucciones: Ordene, conforme a su implementación, las funciones del proceso administrativo estratégico de acuerdo con Hernández y Rodríguez (2006) (donde 1 corresponde al primero, el 2 al segundo y así sucesivamente):

- (3) Dirección
- (2) Organización
- (4) Control
- (1) Planeación

7.4.7. Apareamiento o correspondencia

Se utilizan principalmente para la evaluación de conocimientos relacionados con el reconocimiento, suelen dirigirse a aspectos más sencillos, como la posesión de información.

- a.- Cada grupo de reactivos se integra con dos grupos, uno de preguntas, aseveraciones o premisas y el otro de opciones de respuesta a elegir.
- b.- Las aseveraciones y las opciones deberán corresponderse e incluir cuando mucho dos distractores.
- c.- La cantidad de premisas no deberá exceder de ocho ni ser menos de cinco para evitar el acierto por ensayo y error o eliminación.
- d.- Las preguntas deberán tener una extensión similar y ser homogéneas en cuanto a su semántica, habrá que cuidar su coherencia gramatical.
- e.- Cada pregunta o premisa contará con una sola respuesta, salvo indicación en contrario.

Ejemplo de respuesta por apareamiento o correspondencia

Relacione las siguientes columnas. Ponga en el paréntesis del grupo de respuestas del bloque inferior, el número correspondiente de los indicadores del bloque superior.

- | | |
|-----|--|
| 1) | Ganar-Perder |
| 2) | Integrador-Solucionador de problemas |
| 3) | Ayudante- Amigable |
| 4) | Perder- Dejar |
| 5) | Transacción-Conciliador |
| | |
| (3) | Bajo interés por la tarea, Alto interés por las relaciones |
| (2) | Alto interés por la tarea, Alto interés por las relaciones |
| (5) | Intermedio interés por la tarea, Intermedio interés por las relaciones |
| (4) | Bajo interés por la tarea, Bajo interés por las relaciones |
| (1) | Alto interés por la tarea, Bajo interés por las relaciones |

7.5. Seguimiento de la aplicación

Una vez que se ha llevado a cabo la capacitación, y asegurado que se cumplió con los objetivos a través de la evaluación, es crucial verificar que ésta haya servido al propósito para el cual se tomó. Esta es una forma de evaluación que busca comparar que lo aprendido en la capacitación se utilice de manera correcta y útil en el puesto de trabajo. Permite identificar si fue exitosa o los elementos a corregir y mejorar. No siempre es posible hacerlo de manera formal, por ejemplo con herramientas formales de observación o pruebas de desempeño, pero sí se espera que haya cambios apreciables después de la capacitación.

Para esta dimensión de evaluación de manera formal, se utilizan como instrumentos: la entrevista, el cuestionario, los reportes, la observación, las encuestas de opinión, los exámenes y pruebas ocupacionales, la evaluación del desempeño, las normas de desarrollo ocupacional, el diagnóstico de necesidades y la descripción del puesto.

En esta dimensión evaluativa es necesario recordar las causas que motivaron el proceso de capacitación para establecer con precisión los parámetros o factores a evaluar. Será importante determinar si el entrenamiento fue para aumentar calidad y cantidad del producto; disminuir ausentismo y retardos; eliminar mermas y manejo incorrecto de material, equipo y papelería; mejorar el ambiente y clima laboral; satisfacer necesidades concretas tales como: redacción, ortografía, conocimientos, habilidades, etc. Evidentemente que la motivación incluida en los programas y esfuerzos repercutirá en incrementos considerables en producción, ventas, aumentos en los estados de resultados, mayor liquidez y rentabilidad financiera, comunicación efectiva y fluida entre áreas, eliminación de pasos en procedimientos mal diseñados, disminución de quejas, entregas de pedidos a tiempo y en excelentes condiciones, menor cantidad de accidentes de trabajo y riesgos profesionales.

Sin embargo, no siempre es posible contar con indicadores numéricos que den cuenta del impacto del proceso de capacitación como los anteriores. Por lo que conviene considerar otras opciones que permitan verificar los resultados del proceso, tanto en su impacto con los capacitandos como en su planeación y operación. Para este propósito puede recurrirse a preguntas que permitan tener una apreciación objetiva de los resultados en estas condiciones.

¿Qué se desea obtener?: La información que permita revisar qué opinan los actores involucrados directos en el proceso de capacitación (capacitandos, instructores, jefes o supervisores, clientes y público en general).

¿Para qué se necesita la información?: Para conocer los rumbos que ha seguido el programa/curso/evento/actividad de aprendizaje organizacional, según corresponda, y revisar si es pertinente continuar igual, modificar algunas de sus partes o hacer un replanteamiento.

¿Cómo se necesita la información?: Objetiva, verídica y oportuna para la correcta toma de decisiones.

¿Quiénes son los usuarios principales?: Los decisores de la Empresa u Organización que deseen aprovechar la información para corregir, si lo creen prudente, los rumbos de los planes y programas de entrenamiento. Los capacitandos para verificar su actuación en su puesto de trabajo, los facilitadores del proceso para replantear objetivos de aprendizaje, los supervisores para emitir juicios acerca de la efectividad del entrenamiento y otros públicos en general, incluidos los clientes internos y externos.

¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones o puntos de vista?: Los capacitandos, los supervisores, los directivos, los clientes, el público en general, los pares o compañeros de trabajo y los ejecutivos de la empresa. (Reza, 2007, p. 93 y ss.)

El Comité Conjunto para las Normas de Evaluación Educativa (*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*), dirige también la atención hacia los inversionistas en la organización, y propone los lineamientos generales sobre la evaluación de los procesos de capacitación en rubros como:

Propósito	Preguntas a plantearse
Reconocimiento de la audiencia.	¿Quién tomará decisiones?, ¿Quiénes resultarán afectados?, ¿Quiénes pueden participar al proporcionar información?
Establecimiento del objeto de la evaluación. Puede referirse a un programa de estudios, un curso, un seminario, una mesa redonda, etc.	¿Que tiempo debe abarcar el estudio?, ¿Cómo puede caracterizarse el objeto?, ¿Qué debe hacerse para revisar los alcances del programa?
Análisis del contexto.	¿Qué condiciones rodean al objeto?, ¿Quiénes pueden influir en su funcionamiento?, ¿Cuál es su cobertura espacial?, etc.
Control y expectativas sobre los procedimientos.	¿Qué usos se le piensa dar a la evaluación? y ¿Cómo se ha comportado el Plan y programas en otros ciclos?

Esta labor de seguimiento, aunque podría parecer secundaria a los propósitos de la capacitación, es la que permite que haya claridad en su utilidad y alcance de objetivos, así, hace evidente su importancia para que continúe con el mismo esfuerzo. El seguimiento requiere también de un trabajo arduo de gabinete y de campo. En el primero, debe revisarse la bibliografía para poder dar un mejor sentido a los resultados e identificar propuestas potenciales para el siguiente paso, como el establecimiento de otros indicadores o procedimientos para la obtención de la información. En cuanto al trabajo de campo, también será necesario elaborar, en función de los participantes en la encuesta, sus objetivos (considerando a quién se dirigen éstas), los cuadros de información de salida, el tipo de herramienta, o las preguntas a formular. Al igual que en las otras etapas, este proceso debe llevarse a cabo cuidadosamente y con procedimientos de

refinamiento a través de borradores. Algunas de las técnicas más útiles a esta etapa en campo se enlistan a continuación:

- Tutorías, monitoreo y acompañamiento.
- Reuniones de seguimiento programadas.
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes en los eventos de aprendizaje.
- Entrevistas individuales o colectivas con clientes o usuarios de la Organización.
- Elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejoría.
- Revisión de estándares de desempeño antes y después del programa de entrenamiento.
- Grupos experimentales y grupos control.
- Grupos focales.
- Solución a problemas específicos.
- Evaluación del desempeño.
- Órdenes de trabajo.
- Aplicación de casos de estudio o resolución de problemáticas reales.
- Aplicación en un plan de carrera.
- Entrevistas y/o cuestionarios con jefes inmediatos.
- Análisis estadístico de información relacionada con la actividad de los participantes.
- Impartición de cursos relacionados con el tema.
- Asignación de trabajos especiales relativos a la tarea o tema en cuestión (Reza, 2007, p. 93).

La mayoría de estas técnicas se abordaron en el capítulo 5, como las que se refieren a entrevista, pruebas de desempeño, o corillos ya que sirven también a la detección de necesidades.

Vale la pena señalar que conviene esperar a que hayan transcurrido entre ocho y diez semanas después de que terminó la capacitación, antes de llevar a cabo el

levantamiento de datos en campo. El propósito es dar tiempo a que la habilidad, conocimiento o desarrollo en cuestión, se integre al funcionamiento cotidiano del capacitando, por otra parte, evita el efecto de reactividad, que se describió anteriormente en la observación, llevando a recoger resultados que no correspondan a la forma en que va a funcionar realmente, sino que la persona actúe diferente porque sabe qué es lo que se espera inmediatamente o que se le está evaluando. Por otra parte, si se espera demasiado tiempo, se podría estar evaluando el efecto de otras circunstancias distintas a la capacitación, como cambios en la vida personal del empleado, en las condiciones de la oficina, etc.

7.6. Evaluación del costo-beneficio

Es un elemento medular para la toma de decisiones, dirigida a la obtención de los mejores resultados con la menor inversión posible, es un análisis que permite identificar la eficiencia de los resultados, donde se busca elegir las intervenciones, en ese caso procesos de capacitación, cuyos beneficios rebasen los costos. Algunos indicadores de beneficios posteriores a la capacitación son: Mejora en la velocidad y calidad de la producción, en la capacidad de atención y calidad de la misma, disminución de costos económicos y en tiempo dedicados por la resolución de problemas que se dejan de presentar, reducción de desperdicios, etc. Es por ello de medular importancia considerar en la planeación, tanto las necesidades reales del puesto como de los tomadores de decisiones en la organización.

Los principales instrumentos que utiliza son: registros administrativos, análisis financieros, estándares de producción, contabilidad de costos e indicadores de beneficios.

Los aspectos a revisar son: comparación de beneficios vs. costos utilizados en la capacitación. A continuación se expone un ejemplo del cálculo del costo-beneficio o rentabilidad. (Reza, 2007, pp. 93 y ss.).

7.6.1 El caso de las cuentas de cheques

El Banco Barcelona-Jalisco tiene pérdidas cuantiosas por errores de sus ejecutivos de cuenta al registrar los datos de sus clientes, tales como: nombre, domicilio, teléfono. Ello origina retrasos en la entrega y envío de los estados de cuenta o, largas colas de los clientes en las cajas registradoras, para revisar sus saldos en las distintas sucursales donde se manejan sus valores. Aunque no todos los ejecutivos de cuenta cometen errores, los índices son demasiado elevados.

En la actualidad se manejan aproximadamente 120,000 cuentas de cheques mensuales, de las cuales, el 33.33% (40, 000 estados de cuenta) tienen algún error en el domicilio, teléfono y nombre, por motivos de la captura de datos.

Se ha pensado en diseñar e impartir un seminario de capacitación, con una duración de 12 horas, con el afán de disminuir los errores en un 50 % del problema, lo que equivale a corregir 20,000 estados de cuenta cada mes. Los ejecutivos de cuenta han sido enterados del seguimiento individual que se les hará para deslindar responsabilidades.

Los gastos que se generan por esta anomalía son cuantiosos y tres son las áreas que están involucradas en el problema. Los gastos expresados en pesos por mes, son los siguientes:

ÁREAS	SUELDOS Y SALARIOS	MATERIALES Y EQUIPO	TOTAL
-------	--------------------	---------------------	-------

CRÉDITO Y COBRANZAS	600,000	180,000	
SISTEMAS	600,000	180,000	
MENSAJERÍA	250,000	50,000	
TOTAL			

Para cuantificar el costo que tendría el seminario, será necesario considerar los siguientes indicadores:

El curso/evento de capacitación se impartirá a 780 ejecutivos de cuenta y a 260 supervisores.

Los costos por participante son:

- Diseño e instrucción del curso \$ 600.00
- Materiales y equipo \$ 150.00
- Almuerzo, meriendas y refrigerios \$ 250.00

El concepto de sueldos y salarios, por persona, por hora es:

- Ejecutivos de cuenta \$ 24,00
- Supervisores \$ 30,00

En ambos casos deberá considerarse un 60 % de prestaciones sobre el monto de sueldos y salarios.

Se pide:

- 1) Calcular el costo del problema.
- 2) Calcular el costo de la capacitación

- 3) Calcular coeficientes para el primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto meses, considerando como objetivo el 100% de la meta y aplicando las fórmulas que continúan:
- (Costo de la capacitación) \div (costo del problema) (% de mejora) (no. De meses transcurridos).
 - (costo del problema) (% de mejora) (no. De meses transcurridos) \div (costo de la capacitación).
 - (costo del problema) (% de mejora) (no. De meses transcurridos) \div (costo del problema) (% de mejora) + (costo de la capacitación).
 - (costo del problema, antes de la capacitación) – (costo del problema después de la capacitación) \div (costo de la capacitación).

Respuestas a: "el caso de las cuentas de cheques"

Primera respuesta: costo total del problema

Para obtener esta información será necesario indagar los gastos que están erogándose en este momento considerando la mayor cantidad de factores, en el ejemplo estos datos ya fueron determinados, como se observa en el siguiente cuadro:

ÁREAS	SUELDOS Y SALARIOS	MATERIALES Y EQUIPO	TOTAL
Crédito y cobranzas	600,000	180,000	780,000
Sistemas	600,000	180,000	780,000
Mensajería	250,000	50,000	300,000
TOTAL	1'450,000	410,000	1'860,000

El costo del problema asciende a: \$1'860,000

Segunda respuesta: costo de la capacitación

COSTO DE LA CAPACITACIÓN					
CONCEPTO	COSTO	HRS	PART	SUBT	TOTAL
PARTICIPANTES					
Ejecutivos de Cta.					
Salario por hora	24	12	780	224,640	
Prestaciones	60%			134,784	
Supervisores					
Salario por hora	30	12	260	93,600	
Prestaciones	60%			56,160	509,184
INSTRUCTOR					
Diseño e instrucción	600		1040	624,000	624,000
OTROS					
Material y E.	150		1040	156,000	
Almuerzo...	250		1040	260,000	416,000
TOTAL					1'549,184

El costo de la capacitación es de \$1'549,184.00

Tercera respuesta: fórmulas A y B

Meses	Fórmula	Coefficiente
Primero	1'549,184/ (1'860,000) (0.50) x (1) Inverso	1.66 .60
Segundo	1'549,184/ (1'860,000) (0.50) x (2) Inverso	.83 1.20
Tercero	1'549,184/ (1'860,000) (0.50) x (3) Inverso	.56 1.80
Cuarto	1549,184/ (1'860,000) (0.50) x (4) Inverso	.42 2.40
Quinto	1549,184/ (1'860,000) (0.50) x (5) Inverso	.33 3.00
Sexto	1549,184/ (1'860,000) (0.50) x (6) Inverso	.28 3.60

Durante el primer mes, el costo de la capacitación es superior al costo del problema que representa el 167%; sin embargo, conforme pasa el tiempo va disminuyendo hasta llegar a 28%.

En lo inverso, por cada peso que se invirtió en la capacitación, durante el primer mes, solamente se ha recuperado \$0.60, lo cual aparenta una pérdida. No hay que olvidar que en capacitación el problema se resuelve por períodos prolongados, por lo tanto es importante ver su recuperación al cabo del tiempo. En el ejemplo, al sexto mes están ahorrándose \$3,60 por cada peso gastado en capacitación. Si se

llevara a un año el resultado sería de \$7.20 por cada peso invertido. ¿Verdad que sí conviene capacitar?

Aplicando la **FÓRMULA C** se tienen los siguientes datos:

Meses	Fórmula	Coefficiente
Primero	$930,000 (1) / 930,000 + 1549,184$.38
Segundo	$930,000 (2) / 930,000 + 1549,184$.75
Tercero	$930,000 (3) / 930,000 + 1549,184$	1.13
Cuarto	$930,000 (4) / 930,000 + 1549,184$	1.50
Quinto	$930,000 (5) / 930,000 + 1549,184$	1.88
Sexto	$930,000 (6) / 930,000 + 1549,184$	2.25

En este último cálculo se ha incluido, en el denominador, el costo de la capacitación para obtener un indicador más fuerte; a pesar de ello, nótese que solamente durante los dos primeros meses, la capacitación fue más cara que el problema en sí, pero, conforme va pasando el tiempo, se demuestra que el beneficio es mucho mayor; ello se observa en el 6° mes cuando el indicador es de \$2.25 de ahorro por cada peso invertido en capacitación.

La respuesta a la **FÓRMULA D** se calcula sustituyendo los valores obtenidos, esto es:

$$1'860,000 - 930,000 \text{ */* } 1'557,504 = .60$$

Lo cual se traduce como el costo beneficio obtenido, durante el primer mes. En el sexto mes se estará hablando de **3.60** de beneficio total. El dato es el mismo de la respuesta B.

7.7. Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación

Se lleva a cabo para verificar en términos del quehacer de las personas o del área encargada de la función receptora de la capacitación, que ésta coadyuva, en la medida de sus responsabilidades y funciones, al alcance de la misión organizacional.

Los instrumentos aprovechables son: cuestionarios, registros administrativos, estándares, indicadores de producción, ventas y recursos humanos. Se verifica el impacto, la penetración, organización del sistema de capacitación, su administración y metas.

La evaluación del esfuerzo permite verificar la trascendencia de la capacitación, tanto en los individuos, como en los grupos y en la empresa, en el corto, mediano y largo plazos. Es muy importante ya que permite verificar:

- La magnitud de los resultados alcanzados.
- Si la capacitación respondió o no a una necesidad y en qué grado lo hizo.
- Si se cumplieron o no los objetivos establecidos.
- Si en lugar de resolver problemas se generaron otros.
- De qué manera pueden planearse las subsecuentes acciones de capacitación.

Los principales criterios que deberán observarse son:

- a) Debe ser programada. Considerando fechas, lugares y puestos de aplicación y recursos necesarios.
- b) Debe ser periódica. De tal manera que sea continua y su permanencia proporcione resultados confiables.
- c) Debe ser congruente entre los resultados obtenidos y los objetivos previstos.
- d) Debe ser funcional. Para detectar errores, corregirlos y seguir aplicando los aciertos comprobados.
- e) Debe ser imparcial. Libre de subjetividades por parte del evaluador, por lo tanto se recomienda que la haga alguien externo a la función de capacitación.

Ejemplo de

Fórmulas para determinar costo beneficio y esfuerzo en capacitación de recursos humanos

DENOMINACIÓN	FÓRMULA	SIGNIFICADO
Coeficiente de cumplimiento de la duración de los cursos	$\frac{\text{Horas-curso impartidas}}{\text{Horas-curso programadas}} \times 100$	<p>Los datos se obtienen de las acciones de capacitación efectuadas, traducidas en horas, contra las programadas, ejemplos:</p> <p>3000 $\frac{3000}{4500} = .67 \times 100 = 67 \%$ 4500</p> <p>El 67 % indica que solamente en esa proporción se alcanzaron las metas previstas.</p>

DENOMINACIÓN	FÓRMULA	SIGNIFICADO
		<p>5000</p> <p>----- = 1.11 x 100 = 111 %</p> <p>4500</p> <p>Significa que se rebasaron las metas programadas en un 11 %</p>
<p>Coeficiente de demanda de participación</p>	<p>No. de aspirantes a cursos</p> <p>-----</p> <p>x 100</p> <p>Cupo disponible</p>	<p>Los datos se obtienen de la demanda de participantes a los distintos cursos y de la capacidad instalada para atenderlos, ejemplos:</p> <p>300</p> <p>--- x 100 = .75 x 100 = 75 %</p> <p>400</p> <p>El cupo disponible solamente se utiliza en un 75 %.</p> <p>500</p> <p>--- x 100 = 1.25 x 100 = 125 %</p> <p>400</p> <p>Se rebasó el cupo disponible en un 25%</p>
<p>Coeficiente de deserción</p>	<p>No. de desertores de cursos</p> <p>-----</p>	<p>El dato del numerador se obtiene de la suma de aquellos participantes que no concluyeron su curso/evento/actividad</p>

DENOMINACIÓN	FÓRMULA	SIGNIFICADO
	$\frac{\text{Total de participantes inscritos}}{\text{Total de participantes inscritos}} \times 100$	<p>de capacitación. El denominador se calcula con base en los participantes inscritos al inicio de los distintos eventos, ejemplo:</p> $\frac{100}{500} \times 100 = .20 \times 100 = 20 \%$ <p>El índice de deserción es del orden del 20 %.</p>
Coeficiente de rendimiento sobre cupos	$\frac{\text{No. de participantes aprobados}}{\text{Cupos respectivos}} \times 100$	<p>Ejemplo:</p> $\frac{200}{400} \times 100 = .50 \times 100 = 50 \%$ <p>Con relación al cupo, solamente acreditan el 50 % de los participantes.</p>
Coeficiente de rendimiento sobre participantes matriculados	$\frac{\text{No. de participantes aprobados en los cursos}}{\text{No. de participantes inscritos en los cursos}} \times 100$	<p>Ejemplo:</p> $\frac{200}{300} \times 100 = .67 \times 100 = 67 \%$ <p>Con relación a los participantes inscritos, acreditan el curso el 67 %.</p>
Coeficiente de	No. de participantes	Ejemplo:

DENOMINACIÓN	FÓRMULA	SIGNIFICADO
utilización de las instalaciones	inscritos ----- --- x 100 Cupo disponible en las instalaciones	300 --- x 100 = .75 x 100 = 75 % 400 Se ocupa un 75 % de la capacidad instalada para la capacitación
Horas hombre capacitación	No. total de cursos impartidos en un período determinado x Duración promedio por curso x No. promedio de participantes a los cursos.	Ejemplo: 100 x 20 x 15 = 30,000 HHC
Costo de capacitación por participante	Presupuesto total asignado ----- No. de participantes Presupuesto total asignado ----- No. de trabajadores	1'000,000 ----- = \$ 1,000 100 1'000,000 ----- = \$ 500 200 El primer dato significa que se han gastado \$ 1,000 por cada participante a cursos/eventos de capacitación.

DENOMINACIÓN	FÓRMULA	SIGNIFICADO
		Los \$ 500 indican la cantidad que se destinó a cada trabajador de la empresa para este concepto.
Porcentaje destinado a la capacitación, con relación a las ventas de la empresa.	$\frac{\text{Presupuesto total de capacitación}}{\text{Volumen de ventas o ventas totales.}}$	$\frac{1'000,000}{100'000,000} = 0.01 \times 100$ <p>Por cada peso vendido se destina un centavo a la capacitación del personal.</p>

Bibliografía del tema 7

Celorio, G.; López de Munain, A. (coords.). (2007) *Diccionario de Educación para el Desarrollo*. Bilbao: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco. Este DED está disponible en línea: http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT) (s/f). *Gestión de Calidad en la Formación. ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización*. Disponible en línea: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iv.htm, recuperado el (12/02/11)

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) (2011). *Program Evaluation Standards Statements*. Recuperado el 1 de marzo de 2011. Disponible en línea: <http://www.jcsee.org/program-evaluation-standards/program-evaluation-standards-statements>

Pallán, F.C. (1999). *Calidad, evaluación y acreditación en México*. Trabajo presentado en el "Workshop International: o papel do Crub na avaliacao". Del 12 al 14 de mayo, Río de Janeiro. Recuperado el 12 de febrero de 2011. En: <http://www.udual.org/CIDU/Revista/20/calidad.htm>

Reza Trosino, JC. (2006). *Cómo evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.

_____. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, México: Panorama.

Actividades de aprendizaje

- 7.1. Construye un paquete de reactivos o de preguntas para cada una de las unidades de este documento, utilizando las normas explicadas.
- 7.2. Ante un evento ficticio de capacitación justifica y desarrolla las herramientas que utilizarías para el seguimiento de la aplicación.
- 7.3. Construye otro ejemplo para el cálculo de la rentabilidad de la capacitación.

Cuestionario de reforzamiento

1. Define cada una de las cinco dimensiones para evaluar capacitación en las organizaciones
2. Determina las ventajas y limitantes de cada una de las cinco dimensiones.
3. Define el concepto de evaluación de la capacitación.
4. ¿Cuáles son las consideraciones a la evaluación?
5. Explica las características básicas que se esperan en la elaboración de preguntas y reactivos para evaluación.

Examen de autoevaluación

- 1. Lee las siguientes afirmaciones y anota en el paréntesis si éstas son verdaderas (V) o falsas (F).*

	Verdadera	Falsa
1. La evaluación de la capacitación consiste en medir la satisfacción de los capacitandos después de un curso/evento:	()	()
2. Las preguntas capciosas son un medio válido para obtener información adicional del capacitando:	()	()
3. La evaluación del aprendizaje no se debe aplicar en temas humanísticos o del comportamiento organizacional:	()	()
4. La evaluación es constante, sistemática, y dinámica:	()	()
5. La evaluación se reduce a elementos cuantificables:	()	()

II. Completa con las siguientes oraciones:

6. _____ significa proporcionar información a través de medios formales.
7. La evaluación hace una _____ entre lo planeado y lo obtenido.
8. La evaluación de _____ permite revisar en qué medida fue agradable o no el curso/evento.
9. El _____ de la aplicación conviene que se lleve a cabo entre ocho y diez semanas después de terminado el curso.
10. La evaluación del _____ busca los mejores resultados con la menor inversión posible.

TEMA 8. TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN

Objetivo particular

El alumno comprenderá, explicará y podrá buscar información respecto a los aspectos en evolución constante en la capacitación, así como en relación con las problemáticas actuales y emergentes de ésta.

Temario detallado

- 8.1. Desafíos en la administración de capital humano
- 8.2. Desafíos en la gestión efectiva de gente
- 8.3. Nueva terminología en la gestión de personas
- 8.4. Desafíos provocados por el devenir histórico
- 8.5. Desafíos en el manejo de nuevos modelos aplicables al aprendizaje organizacional
- 8.6. Lo que las personas del tercer milenio deben aprender para enfrentar el futuro
- 8.7. Desafíos en los facilitadores de aprendizaje
- 8.8. 16 pasos para llegar a ser una organización de aprendizaje
- 8.9. Desafíos en cuanto a los capacitandos y sus estilos de comunicación
- 8.10. Desafíos en la administración del conocimiento
- 8.11. Características del proceso de aprendizaje
- 8.12. Conclusiones

Introducción

El cambio es un fenómeno constante que se experimenta todos los días. Lo que ayer fue, hoy ya no es o ha sido totalmente transformado, y esto es especialmente verdadero para lo que se refiere al entorno organizacional. Su funcionamiento se ve modificado por sistemas complejos distales, que no se pueden controlar ni modificar (como la economía mundial, o los marcos legislativos en materia fiscal, cambios sociales como la criminalidad, etc.) y otros proximales (controlables y/o modificables) como nuestro desempeño. Ahora bien, estos cambios no ocurren de manera aleatoria o desorganizada, sino que son consecuencias que al menos se puede, y debe, ser capaz de comprender para poder plantear objetivos tendientes a solucionar las problemáticas de una realidad en constante cambio.

8.1. Desafíos en la administración de capital humano

Empezando por la discusión de términos para referirse a las personas que colaboran en una organización, hasta los complejos sistemas a nivel macro y micro involucrados en lo que se conoce como Administración de RRHH, se observan desafíos que deben considerarse en funciones que podrían tenerse como básicas o bien establecidas por ejemplo: Los esquemas de contratación de personal, donde aspectos como las condiciones cambiantes de la empresa, el marco jurídico, la administración de sueldos y salarios, han llevado al establecimiento de esquemas tipo “outsourcing” o contratación a través de terceros. Por supuesto, esto impacta la forma en que se dan las relaciones con estos colaboradores que no están estableciendo directamente una relación con la Organización. Por otra parte, precisamente por lo cambiante del entorno laboral, se establecen nuevos esquemas de productividad como los relativos a las competencias laborales, la dirección por resultados, y que se debe compaginar con las condiciones sociales actuales.

Hay paradojas con las que será necesario, cada vez más, procurar el mejor desarrollo de las personas y las organizaciones en las que laboran. Hay más avance tecnológico pero también graves problemas de sustentabilidad derivados de ésta, se habla de una globalización que ha abierto nuevas oportunidades de mercado pero también de explotación, se sabe de los beneficios de una dirección que brinde al personal mayor participación en la toma de decisiones, pero se enfrentan nuevos problemas en el bienestar y desempeño como el agotamiento laboral, el presentismo, o el acoso moral.

Estos desafíos se presentan en las organizaciones en diferentes formas y alcances, en función de su tamaño, estabilidad económica, penetración en los diferentes mercados, diversificación, estilos de liderazgo, personas que las conforman y sus talentos, y por supuesto, de su capacidad administrativa en materia de planeación y resolución. Sin embargo, si continúan siendo desafíos, es porque aún no se les da solución cabal, y por otra parte, algunos de ellos como los problemas de sustentabilidad o los de bienestar, parecen empeorar o tener cada vez mayor alcance.

No se puede esperar resultados distintos haciendo lo mismo, así como la sociedad, las organizaciones y sus condiciones son cambiantes, la actividad de dirigir personas hacia la consecución de las metas de la organización debe modificarse, adaptarse y adecuarse de manera responsable. Ahora se sabe que hacer más de lo mismo (como el manejo de las personas como objetos, la explotación irracional de los recursos, el abuso y centralización de la riqueza) está llevando a consecuencias no previstas, devastadoras, y por qué no decirlo, autodestructivas. La Administración, en especial con respecto a las personas, se está orientando hacia aspectos humanistas que incluyen el respeto, la colaboración, la honestidad, la autonomía, elementos de la bonhomía cuya importancia se manifiesta más por su ausencia y que, no pueden dejarse más a la casualidad.

8.2. Desafíos en la gestión efectiva de gente

De acuerdo con Charles Handy “Lo más emocionante del futuro es que podemos darle forma” y esta aseveración es tan real como difícil de cumplir.

El enfrentamiento de los desafíos, no solo relacionados con la Optimización del talento humano, sino con cualquier otra área integrante del mosaico organizacional, requiere una actitud o aproximación más dirigida a la búsqueda de soluciones ante los problemas (¿qué podemos hacer?) que de queja o búsqueda de culpables (¿quién fue el que...?). Handy señala que las organizaciones que estimulan el aprendizaje, que gustan de la curiosidad, de las preguntas y de las ideas, que conceden espacio para el experimento y la reflexión, que perdonan las equivocaciones y promueven la confianza en uno mismo, son las organizaciones del aprendizaje, y la ventaja competitiva que proporcionan, nadie puede arrebatársela (Handy, 1993). La gente demanda cada día más trabajo enriquecido y no labores o actividades rutinarias a las cuales no se les ven resultados o futuro. A las personas les gusta saberse capaces y están dispuestas a contratarse y ofrecer lo mejor de sí con aquellos que les ofrezcan actividades donde puedan realizarse al respecto de lo que les parezca importante como creatividad, toma de decisiones, retos, etc. Asimismo, las organizaciones ante un panorama cambiante y retos emergentes, requieren innovaciones permanentes en sus procesos productivos, promovidos y provocados por gente imaginativa y proactiva.

Las condiciones de las empresas y los emprendedores han cambiado, y se observa que aquellas generadoras de empleos tradicionales están desapareciendo. Se observa mucho más el trabajo parcial o segmentado, la participación en diferentes organizaciones que requieren los servicios de otros a cambio de una remuneración. Esto modifica también las expectativas que se pueden generar tanto para los nuevos profesionistas como para los que están en activo y que, en ausencia de planes alternativos para laborar, pueden ver

gravemente afectado su plan de vida y carrera. El mismo Handy señala que “no muy lejano, la mitad de la mano de obra de los países desarrollados trabajará fuera de la Organización”; es decir, la gente tendrá ocupaciones o trabajos de tiempo parcial en la oficina, en su casa, en el lugar de estar en un espacio fijo, etc. La expectativa de concluir una licenciatura y obtener un empleo en el que crecerán y permanecerán hasta su jubilación, podría verse muy rebasado. Esa época ya se terminó. Esta es la edad de los emprendedores, de los autogeneradores de empleo, de los empresarios por iniciativa propia, los proyectos conjuntos, y de mantener opciones abiertas.

El futuro ha dejado de ser la continuación del pasado, un espacio donde se pensaba que: “Todo lo que puede ser inventado ha sido inventado”, escribía Charles H. Duell, Director de la oficina de patentes de EEUU, en 1899 explicando la inutilidad de dicha función. Sin embargo el tiempo ya no es lineal ahora tiene muchas distorsiones y desviaciones que llevarán al alcance de resultados no previstos, aunque se haya aplicado con excelencia la Planeación Estratégica.

El avance constante y acelerado de la ciencia, el arte y la técnica está generando el efecto mariposa donde pequeños cambios pueden generar descontrol, caos, y desorden, aún así los cambios bruscos, son constantes y aun la ausencia de cambio también puede provocar un impacto tremendo; un riesgo de esto, es que la organización se haga obsoleta, y pierda su capacidad competitiva.

Por otra parte, el entorno económico mundial continúa con escollos que se podrían clasificar de *lesa humanidad* (crimen contra la humanidad), hay quienes concentran los avances de la tecnología al alcance y hay otros que están tan distantes de esto que resulta aterrador. Hay países y gente con un nivel de vida impresionantemente cómodo y otros que están en la inopia total. Mientras Japón, EEUU, Canadá, Inglaterra y otros de los siete u ocho más poderosos disfrutan de lo mejor de la tecnología, de la comida de primera que se genera en el planeta, de

confort que raya en lo ridículo; hay otros países en África, Asia o América donde los índices de pobreza abyecta (vil en extremo) son inconcebibles.

Las promesas de los modelos económicos, sociales y políticos están fracasando en todos los ámbitos del mundo. Ni los socialistas, los capitalistas o cualquier otro tipo de organización intelectual, han podido abatir los índices de miseria y las desigualdades entre las clases sociales. Las religiones se han estancado en dogmas anacrónicos y, socialmente los valores son confusos, cambiantes, y en ocasiones abatidos por anti-valores o valores inmorales como la injusticia, el abuso, o la deshonestidad.

Siendo la primera escuela, es claro que la familia sería el mejor comienzo para corregir e inocular de los antivalores a los que expone un medio social tan afectado, pero es también la empresa la que debe iniciar un movimiento humanista, de equidad y justicia social, es el lugar donde se pasan los mejores años y la mayor cantidad del tiempo de la vida adulta. Así, se necesita replantear los esquemas de administración y gestión empresarial, de coordinación del talento humano: Una buena manera es empezando por cambiar las actitudes, en ocasiones tan negativas ante los cambios en las organizaciones.

Algunos planteamientos que parecen dirigirse en la dirección correcta son: la planeación estratégica, el *balanced score card*, la delegación, el mentoreo, etc. para operar los cambios pertinentes en su estructura y en las formas de pensamiento de sus líderes y colaboradores, que las lleve al alcance de resultados efectivos en la búsqueda de engrandecimiento y posicionamiento del negocio.

8.3. Nueva terminología en la gestión de personas

1. Gestión de personas o coordinación de gente en lugar de administración de recursos humanos. La gente no es sólo un recurso, es lo más importante de la Organización.
2. Sinergia de equipo en lugar de relaciones industriales o laborales.
3. Trabajo en equipo en lugar de trabajo en grupo.
4. Organización en lugar de empresa o compañía.
5. Colaborador en lugar de trabajador o subordinado.
6. Líder en lugar de jefe, supervisor, director o capataz.
7. Aprendizaje en lugar de capacitación y adiestramiento.
8. Formación profesional en lugar de entrenamiento.
9. Planeación estratégica en lugar de planeación tradicional.
10. Competencias laborales en lugar de puestos de trabajo.
11. Facilitador de aprendizaje o de procesos comunitarios en lugar de instructor, profesor o maestro.
12. Acción de aprendizaje en lugar de curso/evento.
13. Motivación en lugar de incentivos.
14. Remuneración en lugar de sueldos y salarios.
15. Servicios a los colaboradores en lugar de prestaciones.
16. Integración en lugar de inducción.
17. Plan maestro de aprendizaje en lugar de planes y programas.
18. Misión, Visión y Valores en lugar de objetivos económicos, sociales o de servicio.
19. Arquitectura de la administración en lugar de reingeniería de procesos.
20. Organigrama circular en lugar de organigrama vertical. Centrado más en la misión que en la jerarquía.
21. Toma de decisiones compartida en lugar de autócrata.
22. Lo hicimos todos en lugar de lo hice yo.
23. La humildad es antes que la dignidad.
24. Evaluación en lugar de control.
25. Enriquecimiento del trabajo por el trabajo mismo en lugar de mejoría en el trabajo por incentivos económicos.
26. Retroalimentación constructiva en lugar de represión.
27. Constructivismo en lugar de conductismo.
28. Competitividad en lugar de competencia desleal.
29. Política en lugar de grilla.
30. Horas hombre de trabajo efectivas en lugar de horas de "imagen" organizacional.
31. Compromiso en lugar de presencia física.
32. Reconocimiento al trabajo efectivo en lugar de reconocimiento por lambisconería.
33. Presentaciones efectivas en lugar de rollo oratorio.
34. Convicción en lugar de conveniencia.
35. Juntas productivas en lugar de reuniones sin provecho.

36. Aprendizaje dinámico en lugar de capacitación aburrida.
37. Descripción constructiva en lugar de crítica destructiva.
38. Colaboración en lugar de competencia.

(Reza, 2006c, pp. 21-22)

La administración de personas se dirige hacia planes de acción distintos de los tradicionales, donde se observa un énfasis en la colaboración más que en las relaciones jerárquicas (por posición o por conocimiento), se habla entonces de consultoría, en lugar de área operativa; de toma de decisiones compartida en una gerencia media y estratégica, en lugar de una dirección (*empowerment*); se busca que la misión y la visión sean verdaderas directrices con una presencia constante en las actividades de las personas, y no un requisito administrativo, aun el funcionamiento de lo que se conoció por RRHH se está modificando hacia esquemas más participativos y comprometidos donde intervengan, simultáneamente, los líderes y colaboradores, es lo que se ha denominado la nueva cultura en el manejo de gente, donde, capacitación, adiestramiento, desarrollo, aprendizaje, rescatarán para sí, un papel más protagónico del que ahora juegan en las Organizaciones. Estos cambios tienen una fuerte tendencia favorecida por la internacionalización de las organizaciones, y son prácticas en RRHH muy fortalecidas en países como Alemania, Nueva Zelanda, Suecia, Inglaterra, y naciones emergentes como India, que destacan la prioridad de retener talento, el aprendizaje y las cualidades humanas como su conocimiento por ser el elemento irrepetible y no copiable dentro de la composición de la Organización. Autores como Hugh Mitchell en Alemania, o John Jackson y Decenzo en Estados Unidos son algunos autores que destacan cambios como los mencionados en el enfoque de los RRHH.

Estos retos, tan enmarcados en el cambio constate, requieren mantener la motivación, tanto la extrínseca (dada por situaciones distintas a cada cual, como el reconocimiento, los bonos, etc.) como la intrínseca (la satisfacción y entusiasmo ante un reto que se puede resolver, el sentimiento de ser útil o capaz). Los esquemas motivacionales deben considerar ambos aspectos de la motivación

para la conservación del personal, su realización y mejor esfuerzo. Los juegos motivaciones (*pet talk*), en general, sólo sirven parcialmente para tareas de corta duración y que a menudo se consideran el “cumplimiento” de un requisito para “motivar” y una excusa para no dirigirse a los problemas reales de una actividad u organización, que ante la ausencia de consideración y respeto por la individualidad, no logran motivar, desarrollar, retener y crecer con su gente. Los programas reales de motivación dan acceso a la realización personal de los colaboradores.

La Dirección o Gerencia tendrá que dar un giro de 180° en su comportamiento actual y dejar atrás los esquemas tradicionales, basados en la autocracia, para modificarlos en acciones más participativas. La gestión del conocimiento y el incremento en el capital intelectual serán la nueva constante, la práctica cotidiana que permitirá el incremento en la productividad y la mejoría en el bienestar de las personas que colaboran.

En este contexto, la Formación Profesional de las colaboradoras se torna en elemento total para el alcance de los propósitos en esta nueva cultura, donde la aplicación de modelos sistémicos para la administración de la capacitación, se convierte en preocupación ya que, las organizaciones no siempre están preparadas para gestionar procesos de aprendizajes efectivos y redituables. (Reza, 2006c, p. 23)

8.4. Desafíos provocados por el devenir histórico

Según Alvin Toffler, autor del *Shock del futuro*, la *Tercera Ola* y *El Cambio del Poder*, futurista serio y comprometido con la humanidad, clasifica el devenir histórico en las siguientes etapas:

- PRIMERA OLA. **De la prehistoria a la revolución industrial.** Período que abarca más de 10,000 años en la historia de la humanidad. El hombre vivió muchos años de la caza, la pesca, la agricultura, la recolección de frutas y verduras y de la actividad agropecuaria básica. Su evolución, aunque rica en algunas actividades tales como la filosofía, la literatura y otras bellas artes, fue lenta en su avance tecnológico.
- SEGUNDA OLA. **De la Revolución industrial a los años cincuenta del siglo próximo pasado.** La evolución tecnológica fue mucho más acelerada. La invención de la máquina de vapor, aunada a la producción en serie le dieron un avance tremendo a los procesos tecnológicos. Esta etapa duró escasos 200 años.
- TERCERA OLA. **De los años cincuenta a los años setenta-ochenta.** La cibernética avanzó a pasos agigantados. El procesamiento de datos, la capacidad de almacenar información y de generar productos a velocidades nunca antes soñadas fue el común denominador de los últimos cuarenta años.
- Hay quienes hablan de la CUARTA OLA, **la era de las comunicaciones**, donde en cuestión de segundos estamos enterándonos de todos los acontecimientos mundiales. Hoy mismo estamos viendo, en el preciso momento del suceso, la caída de las torres gemelas, la guerra en Afganistán, el desplome de la bolsa de valores de Tokio o el Tsunami en Asia. Hoy mismo sabemos que está pasando en otra sociedad. Internet ha acortado las distancias físicas, junto con la telefonía satelital y celular, los satélites, las microondas, la TV... ¿quién sabe hasta dónde llegaremos? Las Organizaciones y los seres humanos tendrán que enfrentar este desafío con programas muy creativos, pero sobre todo muy efectivos de aprendizaje, para satisfacer las necesidades que las personas presenten en el desempeño de sus puestos de trabajo, en el desarrollo de sus competencias laborales.

Las Universidades y las Instituciones de educación, fuentes principales de tomadores de decisiones, deberán esforzarse de manera más ágil a la actualización permanente de sus currículos educativos considerando los avances y cambios sociales actuales y venideros, ya que de otra forma, podríamos formar personas muy preparadas para resolver problemas que ya cambiaron y quedar rezagadas. (Reza, 2006c, pp. 23-24)

8.5. Desafíos en el manejo de nuevos modelos aplicables al aprendizaje organizacional

El uso de modelos ya no puede considerarse como una panacea donde cada modelo sustituye al anterior, los desarrollos teóricos, mientras sean producto de la actividad científica, suelen brindar aportaciones importantes y dejar a la luz nuevos retos que pueden ser retomados o re-abordados por otros modelos teóricos. Suponer que hay sustitución de esquemas, conocimiento o modelos, lleva al problema de una descalificación basada en la ignorancia del modelo anterior, por una aceptación de un modelo que de nuevo no tiene más que algunos términos, pero que está de moda y hace sentido a un momento histórico o a un grupo de “conocimiento”. Así, la pertinencia y aplicación de tendencias debe considerarse cuidadosamente, o se correrá el riesgo de funcionar más como “partidarios”, cerrados, rígidos, unilineales, dispuestos a la descalificación y no al reconocimiento o apertura a otros puntos de vista que puedan coadyuvar a la comprensión. La creatividad y diversidad no vendrán de grupos integrados por personas que piensan igual.

Es necesario revisar y evaluar la pertinencia de la aplicación de algunas de las siguientes tendencias:

- Aprendizaje acelerado.
- Organización de aprendizaje
- Constructivismo
- Aprendizaje significativo
- Foto lectura.
- Gimnasia cerebral
- Inteligencia emocional
- Liderazgo de servicio y mentalidad de servicio
- Mapas mentales
- Programación neurolingüística.
- Calidad total.
- Desarrollo organizacional.
- Afuera de la puerta.
- Administración total
- Action learning
- Conductismo
- Aprendizaje por descubrimiento
- Cognoscitivismo

- E-learning. Aprendizaje por medios electrónicos.
- La realidad es una perspectiva.
- Motivación.
- Aprendizaje emocional.
- Quinta disciplina.
- Marco Lógico.
- Six sigma.
- Performance scorecards
- Mil ideas y conceptos que surjan antes de la publicación de la presente obra.

Es decir, el nuevo promotor de la capacitación, el nuevo facilitador de aprendizaje, el coach, el mentor, el instructor, el profesor, tendrán que ser científicos serios y responsables, capaces de conocer, comprender, aplicar e incluso evaluar los distintos enfoques educativos y no solamente ser repetidores de libros de texto. (Reza, 2006c, p. 24-26)

8.6. Lo que las personas del 3er milenio deben aprender para enfrentar el futuro, según Ochoa (s.f.)

- APRENDER a ser líderes de servicio o servidores-líderes para abandonar el papel de jefes-dioses-jueces.
- APRENDER a ser proveedores de calidad, además de clientes exigentes.
- APRENDER a distinguir entre causa-efecto y dentro de las causas las especiales de las comunes.
- APRENDER a escuchar en lugar de hablar, por algo tenemos dos antenas receptoras (orejas) y sólo una emisora (boca).
- APRENDER a dar conocimiento en vez de querer ser agente de cambio, entender que al ser humano se le puede incentivar, más no motivar, la motivación es interna.
- APRENDER a aprender más que a enseñar.
- APRENDER a crear riqueza en lugar de miseria.
- APRENDER a cooperar en lugar de competir.
- APRENDER lo sistémico u holístico en lugar de lo individual o analítico.
- APRENDER la honestidad en lugar del miedo.
- EDUCARSE en vez de instruirse o capacitarse.
- APRENDER a distinguir entre conocimiento e información.
- APRENDER a distinguir entre incentivos y motivación.
- APRENDER a distinguir entre valores.
- APRENDER a distinguir entre aprendices (avidez de seguir aprendiendo) y “expertos” (con la ilusión de creer saber).
- APRENDER a distinguir entre calidad y pudines instantáneos.

- APRENDER a distinguir entre ignorancia y estupidez (la primera tiene solución, la segunda es mucho más difícil)
- APRENDER a no confundir la administración con la suerte, esto es entender que el mundo que vivimos es causal y no casual.
- APRENDER a delegar la autoridad (a personal capacitado) en lugar de sólo la responsabilidad.
- APRENDER a predecir con base en el conocimiento en lugar de adivinar de acuerdo a suerte.
- APRENDER a tener una visión a largo plazo en lugar de la mezquindad del corto plazo.
- APRENDER que la misión de toda organización debe ser ayudar a elevar el estándar de vida de la población y no el egoísmo de las altas utilidades personales.
- APRENDER a servir en lugar de ser servido.
- APRENDER a aprender, aprender y a mantenerse aprendiendo y mejorando.

Otro gran desafío de la capacitación se refiere a la administración de recursos humanos con base en competencias laborales. ¿Qué hacer en este caso? ¿Cómo empezar a actuar? ¿Cómo transformar la estructura actual en una basada en competencias? La verdad, el proceso, aunque lento, es seguro y altamente efectivo. En la Organización pueden desarrollarse normas de competencia o utilizarse y/o ajustarse las generadas por el CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral). De esta manera, podremos certificar las competencias de los colaboradores, diseñar e implantar programas de administración de personal, desarrollar acciones de aprendizaje basadas en competencias, en fin, el espectro de posibilidades es ilimitado. (Reza, 2006c, pp. 29-30)

8.7. Desafíos en los facilitadores de aprendizaje

En este contexto cambiante, la necesidad de capacitar es urgente y constante, sin embargo, no hay suficientes facilitadores profesionales para hacer frente a esta necesidad. Una opción es que sean los líderes los proveedores informales de esta capacitación mediante una supervisión cercana del funcionamiento cotidiano y brindar retroalimentación acerca de lo que puede mejorar (acompañamiento), sin embargo, para ello es necesario que además de sus propios retos, cuenten con los elementos básicos que permitan que el acompañamiento y retroalimentación sea eficaz, y no contraproducente. Así, aunque haya la persona que podría llevarlo a cabo, ahora podríamos tener una crisis en espacio, tiempo y formación del líder. Probablemente sean buenos guías de personas, pero no necesariamente buenos educadores, por lo tanto es importantísimo que se hagan esfuerzos dirigidos hacia la formación de los líderes y supervisores como facilitadores de procesos formativos.

El antropólogo Oscar Lewis estudió durante un lustro los problemas de las personas en ambientes urbanos empobrecidos, en el que estableció el concepto “cultura de pobreza”, que se refiere a aspectos como: desconfianza y animadversión a las instituciones que representen autoridad, indolencia ante los valores o la moral, y escasa planeación u orientación al futuro. Si bien estos hallazgos ocurrieron en los 60, se pueden identificar estos elementos en muchas Organizaciones que parecieran trabajar bajo el culto a la pobreza. Se racionaliza el gasto para satisfacción de necesidades cotidianas, por ejemplo para el servicio o producción, lo que lleva a ahorros ínfimos y mal entendidos, ya que frecuentemente llevan a doble gasto para subsanar la mala calidad de una mala inversión. Mientras que, por otro lado, se dilapidan los pesos bajo un esquema de compensación y merecimiento dirigida a la satisfacción de unos cuantos.

Un esquema de esta naturaleza inevitablemente genera en el personal y en sus líderes: indefensión (no importa lo que haga, de todas formas sirve poco), baja

autoestima, hipersensibilidad a la crítica, desmotivación, desconfianza en los poseedores del poder, miedo excesivo a lo desconocido, polarización grupal, fatalismo y sensación de impotencia, excesivo individualismo y competitividad (mal entendida, dirigida a la destrucción, no al crecimiento), baja tolerancia a la frustración, misticismo y superstición, excesiva valoración en el aquí y ahora, y creencia en la impunidad de los ricos, entre otros factores que definitivamente, no pueden llevar a buenos términos. Definitivamente no se dirigen ni al crecimiento ni al aprendizaje y que, lamentablemente vivir en ellos durante demasiado tiempo, puede doblegar al mejor humanista.

8.8. 16 pasos para llegar a ser una organización de aprendizaje (Michael Marquardt)

1. Compromiso para convertirse en una organización de aprendizaje.
2. Articular el aprendizaje con las operaciones de la organización.
3. Evaluar la capacidad de la organización en los distintos sistemas de aprendizaje de la organización: personas, tecnología, conocimiento, aprendizaje y organización en sí.
4. Comunicar la visión de una organización de aprendizaje.
5. Reconocer la importancia del pensamiento sistémico en la acción.
6. Demostrar y modelar un compromiso con el aprendizaje.
7. Transformar la cultura organizacional hacia una de aprendizaje y mejoramiento continuos.
8. Establecer estrategias corporativas para el aprendizaje.
9. Cortar la burocracia y horizontalizar [sic.] la estructura.
10. Empoderar y habilitar a los empleados.
11. Extender el aprendizaje organizacional a lo largo de toda la cadena de trabajo.
12. Capturar el aprendizaje y liberar el conocimiento.
13. Adquirir y aplicar lo mejor de la tecnología al mejor aprendizaje.

14. Animar, esperar y fortalecer el aprendizaje individual, grupal y organizacional.
15. Aprender más sobre organizaciones de aprendizaje.
16. Adaptar, mejorar y aprender continuamente.

Actualmente se tienen respuestas en las figuras de los mentores, coaches, y facilitadores, sin embargo es crucial que su función y formación no se reduzca a la aplicación repetitiva y descontextualizada de cursos o algunas guías, ofrecidas por el mercado de la formación profesional, sino a un saber cabal, y de formación constante, los riesgos de no hacerlo así, sin importar la prisa que se tenga, son demasiados. Si bien es claro que la responsabilidad de capacitarse es personal, y por tanto mayor en el aprendiz, la función del capacitador es muy seria. Requiere de conocimientos, actitudes, técnicas, métodos y características personales como curiosidad, gentileza, habilidad de comunicación, etc., que le permitan lograr sus objetivos y no convertirse en un argumento más en contra del proceso y su importancia para la Organización.

Los líderes no cuentan con ideas claras acerca de cómo orientar a su personal, es más, en muchas ocasiones, sienten que es ocioso dedicarles tiempo para capacitarlos, adiestrarlos, desarrollarlos, formarlos profesionalmente, acompañarlos en su trabajo cotidiano, etc.

- ¿Cómo educar a otros cuando uno mismo no es consciente de sus propias limitaciones y ventajas?
- ¿Cómo interactuar con una persona “acción” cuando uno es “proceso” o a la inversa?
- ¿Cómo implantar programas de creatividad, cuando las personas son eminentemente cerebros izquierdos?
- ¿Cómo intentar aprendizaje emocional, cuando alguien es “idea o acción” y lo que menos le importa es el apapacho, el masaje en el cuello y esas otras actividades altamente benéficas, pero no para todos?
- ¿Cómo querer aplicar recetas de cocina para la formulación de mapas mentales, gimnasia cerebral, programación neurolingüística, cuando

cada cabeza es un mundo y piensa de maneras distintas? (Reza, 2006c, pp. 31-33)

8.9. Desafíos en cuanto a los capacitandos o aprendices y sus estilos de comunicación y aprendizaje

Antes se habló de la importancia de considerar la individualidad en el desarrollo que cada persona que colabora en una organización, y esto es igualmente importante en los procesos de capacitación y desarrollo. Sin embargo, frecuentemente se observa que los capacitadores o facilitadores funcionan como si todos fueran una versión previa de sí mismos y poseyeran la misma información, necesidades, circunstancias y estilos. Sin pretender caer en recetas o reglas invariantes que acatar, la siguiente guía sobre estilos de comunicación, a saber: acción, proceso, ideal y gente. Ésta puede facilitar la comprensión de esta diversidad, en el entendido, de que podría haber otras, y de que una persona podría funcionar de formas diferentes en su aprendizaje ante distintas situaciones y auditorios, por ejemplo en su trabajo vs su familia, aunque suele dominar alguno, normalmente aquel con el que se siente más cómodo, el que le resulta más eficaz para lograr su objetivo, y/o el que ocupa con mayor frecuencia.

HECHOS	CONTENIDOS ACERCA DE QUE COSAS HABLAMOS	PROCESOS COMO HACEMOS LAS COSAS	EL FACILITADOR ANTE LOS DISTINTOS ESTILOS
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Retroalimentación • Objetivos • Experiencia • Ejecución • Retos • Productividad • Logros • Anticipar decisiones • Responsabilidad • Cambios • Eficiencia • Logros • Hechos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmáticos, aterrizan las cosas • Directos, van al grano • Impacientes • Decisivos • Rápidos, salta de una idea a otra. • Enérgicos, desafían a otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principie destacando los resultados, enuncie la conclusión • Enuncie su mejor propuesta, no ofrezca alternativas • Sea breve, preciso y concreto en sus intervenciones • Remarque la funcionalidad de sus ideas • Utilice apoyos visuales
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Planeación • Organización • Controles • Comprobación • Intentos • Análisis • Observaciones • Pruebas • Detalles 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemáticos • Lógicos, causa-efecto • Factuales • Verbales, prolijos • Ecuánimes, flemáticos • Cautelosos • Pacientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sea preciso, apóyese en hechos • Organice su presentación con sentido lógico • Organice sus propuestas • Haga sus propuestas incluyendo alternativas con pros y contras • No presione

GENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Gente • Necesidades • Motivaciones • Equipos • Comunicación • Sentimientos • Espíritu de equipo • Comprensión • Sensibilidad • Asertividad • Cooperación • Creencias • Valores • Expectativas • Relaciones • Autodesarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Espontáneos • Empáticos • Cálidos • Subjetivos • Emocionales • Perceptivos • Sensitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Permita la plática inicial previa a cualquier discusión • Resalte o remarque la relación entre su propuesta y la gente involucrada • Mencione el éxito de su idea en situaciones anteriores • Manifieste su respeto por las personas con experiencia o estatus • En la comunicación escrita, utilice lenguaje coloquial
IDEA	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Creatividad • Oportunidades • Posibilidades • Grandes Planes • Asuntos • Interdependencia • Formas nuevas • Nuevos métodos • Improvisación • Problemas • Potenciales • Alternativas • Novedades en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginativos • Carismáticos • Dificultad de comprensión • Tendencia egocéntrica • Irrealistas • Creativos • Pletóricos de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Permita un tiempo suficiente para la discusión • Sea paciente cuando la persona se desvíe del tema • Inicie con conceptos • Resalte el impacto futuro de la idea • En la comunicación escrita, puntualice los conceptos que sustentan sus propuestas o recomendaciones; inicie de lo general a lo particular

Cuadro 8.1. Características de cada estilo (Reza, 2006c, p. 36)

Si se es gente con un nivel de comunicación muy rápido y activo, deberían entender con ejemplos y ejercicios muy dirigidos al quehacer y aplicación del conocimiento, al ser pragmáticos, y orientados a logros, es importante no hacernos perder el tiempo con otros temas distintos (impacientes). Si se es gente

proceso, se supone que todos deben hacer las cosas paso a paso, sin brincar ni uno ni adelantarse o desviarse porque esto debería ser importante para todos aunque parezca lento.

Queda claro que a pesar de lo cotidiano de su uso, la comunicación no es una tarea sencilla, prácticamente no hay un ámbito del quehacer humano que no pueda verse dificultado por problemas de comunicación, y en el caso de capacitación, la malinterpretación, incompreensión, o irracionalidad, son lujos que no se pueden permitir.

Otra categorización auxiliar en el proceso de comunicación y aprendizaje, se refiere a la vía sensorial por la que mejor se capta y retiene la información: visuales, auditivos o cinestésicos, si bien es claro que entre más medios sensoriales se ocupen para la enseñanza, se obtendrá un mejor resultado, se deben considerar elementos de practicidad, condiciones y la diversidad en la audiencia. Una posición relativamente cómoda es utilizar sólo vía auditiva, por ejemplo con el método de conferencia, y si bien en ocasiones no hay otra opción viable, es fácil perder de vista que se podría hacer el esfuerzo de ocupar otros medios disponibles o crearlos, para favorecer el aprendizaje de la mayoría. Suponer que todos aprenden igual (a menudo como cada cual aprendió) puede llevar al planteamiento de metas que difícilmente se alcanzarán. Ello no quiere decir que no sea posible aprender estos estilos; sin embargo, cada cual está más identificado con uno de ellos que con los dos restantes.

Finalmente, el respeto y la diversidad: es muy importante no perder de vista que todos tienen el derecho a que se respete la individualidad y dignidad. En ocasiones, y aun con la mejor intención, hay personas que pueden resultar muy vulneradas por ejercicios que tocan aspectos íntimos o dolorosos. Independientemente de la bondad de las razones o de que las aplique la persona más encantadora y carismática, el facilitador tiene la responsabilidad de asegurar que los objetivos no se trasgredan y que se preserven, en todo momento el

respeto, la dignidad y el buen manejo. No todo es para todos; hay que tener una formación seria, hay que saber elegir lo apropiado para cada cual, respetando el estilo de aprendizaje, el estilo de comunicación y la diversidad social o cultural de que se trate.

Una nota más de cautela, muchas veces las razones que sustentan aplicación de dinámicas con poco sustento, riesgosas, o intrusivas, obedecen a que el aprendizaje sea ameno, o entretenido, ciertamente, estos elementos ayudan ya que además de facilitar la comprensión del contenido del aprendizaje, favorecen una actitud de cercanía y permiten la familiaridad con éstos. Sin embargo, el abuso, tanto de las estrategias expositivas, como del “hiperdinamismo”, entrañan la muy alta probabilidad de que se pierda por completo el objetivo del aprendizaje. Así, hay muchos casos de estudiantes que en lugar de aprender algo de matemáticas, aprendieron a aborrecerlas y a que no sirven para éstas. En el otro extremo de dinamismo, sólo esperan la clase como un recreo y en el ámbito laboral, también se puede generar fácilmente animadversión ante lo que parece, y frecuentemente es, una pérdida de tiempo. A menudo esto sucede al dejar de lado elementos como la edad, actividad, e idiosincrasia de los participantes, y será crucial considerar de dónde proviene una práctica o dinámica (por ejemplo en estudios con niños) antes de aplicarla. Los verdaderos objetivos del aprendizaje se resumen en los cambios planteados en los objetivos, que como se recordará se prefiere que éstos sean notorios, como los de conducta, descripción y desbrozamiento correcto de problemas y, toma de decisiones, con altos índices de certeza.

8.10. Desafíos en la administración del conocimiento

La administración del conocimiento se entiende como el aprovechamiento del conocimiento y la experiencia entre los miembros de la organización en beneficio de ésta. Frecuentemente se piensa que se trata de la aplicación de diferentes tecnologías o estrategias a los procesos internos, dirigidos principalmente a la obtención expedita de información. La administración del conocimiento es mucho más amplia. Implica diseñar y adoptar esquemas completos que faciliten el uso racional de los recursos y el alcance de propósitos en beneficio de la Organización, sus líderes, los colaboradores y sobre todo los clientes, usuarios o beneficiarios.

Características del proceso de aprendizaje, evolución rápida

Época	Características del proceso de aprendizaje
Paleolítico	Ensayo y error respecto a los asuntos de supervivencia
Neolítico	Observación e imitación de la naturaleza como patrón
Edad antigua	Imitar el ejemplo de los mayores y luego a los tutores
Edad media	Conocer una verdad absoluta , generalmente de tipo teocrático
Edad moderna	Seguir una metodología “científica” de causa-efecto lineal

(Reza, 2006c)

La clasificación anterior busca entender de manera muy general, elementos característicos del conocimiento de las mayorías, sin embargo, omite información y teorías que ahora se llamarían científicas y que se desarrollaron, por ejemplo en lo que se llama edad antigua, sin embargo, una revisión exhaustiva del desarrollo de conocimiento rebasa ampliamente los propósitos del apunte.

Todas las corrientes han buscado responder a diferentes aspectos de la realidad y problemáticas, mucho han retomado unas de otras, y se seguirán en su desarrollo para dar respuesta a los embates de los tiempos actuales y los venideros. La

adopción de unas y otras dependerá, no sólo de la idoneidad con lo que se quiera resolver, sino también de las teorías que de manera personal, además de cumplir con el rigor que se espera de mostrar explicaciones que se ajustan a lo que ocurre, parezcan las más completas, y se ajusten a la propia visión e idiosincrasia, afortunadamente, la generación teórica del conocimiento es una labor permanente, inacabada y que es cubierta desde muchas formas de pensar, bienvenidas todas mientras sea de manera responsable, metódica, precisa, fundamentada y sustentada. En ese sentido, Jacob Bronowsky (1908-1974), científico, poeta e historiador de la ciencia, señala:

“La ciencia es una forma humana de conocimiento
siempre estamos al borde de lo conocido,
y nos sentimos atraídos a lo que añoramos.
Cada juicio en ciencia, permanece al filo del error,
y es personal.
Ciencia, es un tributo a lo que podemos saber
aunque seamos falibles”.

Si es necesario recomendar una posición que sirva para enmarcar el aprendizaje y la capacitación, una de las que mejor aprovecha e integra las aportaciones del desarrollo teórico sobre aprendizaje es el constructivismo, ya que considera el papel activo del capacitando y los diferentes sistemas en que se desenvuelve y su interacción.

8.12. Conclusiones

En síntesis, el aprendizaje en las organizaciones, en cualquier modalidad, capacitación, entrenamiento, inducción, etc., es una labor delicada y compleja, entraña desafíos, algunos emergentes, otros cotidianos entre los que destacan:

- Los diferentes estilos de comunicación (p.e. Acción, Proceso, Gente, Idea).
- Las formas de aprendizaje (p.e. Visual, Auditivo, Cinestésico).
- Etapas, subetapas y momentos de desarrollo en la vida del ser humano.
- Etapas de evolución de los grupos.
- Estructuras de poder.
- Cambios sociales y económicos.
- Diferentes escuelas de aprendizaje.
- Cambios emergentes en las organizaciones.
- Diagnóstico, proceso y evaluación de la capacitación.

La lista, dependiendo del contexto, podría continuar, aún así, debemos continuar bajo las mejores directrices posibles, así la capacitación o el aprendizaje organizacional debe:

1. Ser efectiva en la preparación del personal técnico y profesional, en aquellas áreas con demandas reales de trabajo.
2. Ser específica para satisfacer necesidades específicas.
3. Ser lo más breve posible o de duración indispensable.
4. Buscar estrategias para disminuir la deserción.
5. Diseñar programas y acciones nuevas acordes con las demandas de la tecnología, la ciencia y el arte mismo.
6. Generar lealtad de los colaboradores hacia su organización, por lo tanto estar basada en valores.
7. Respetar los tiempos destinados a la formación profesional de los trabajadores ya que de otra manera se genera incredulidad y apatía.
8. La capacitación debe ir más hacia los principios que a las normas. Debe fomentar la iniciativa individual y la auto-responsabilidad.

Respecto a las condiciones de México respecto a la capacitación, y a manera de corolario le presentamos la siguiente información: sólo 20 de cada 100 trabajadores han recibido alguna vez capacitación (Alejandro Tuirán, OIT). De todas las empresas de México, solamente 30 invierten en investigación para desarrollar técnicas y productos innovadores y gastan más del 2% de sus ventas totales en este renglón. (CONACYT).

El país invierte apenas el 0.4% del PIB en investigación y desarrollo tecnológico. Parte de este recurso se destina a la capacitación.

La capacitación como función última, debe alinear a los colaboradores con los resultados y estrategias de la empresa; se basa en el negocio y es para el negocio. Entonces también debe promover la generación de ingresos y la reducción de costos directos y de administración, su existencia, como el de la organización, depende de la rentabilidad. La salud de la organización requiere de esfuerzo para enriquecer y fortalecer puestos de trabajo interesantes, satisfactorios y de alto impacto para la organización, que contar con muchos puestos mal pagados y pobres en cuanto a resultados.

Antes el paradigma era, “Yo cobro por lo que sé, no por lo que hago”, ahora es “yo cobro por lo que hago con lo que sé, no simplemente por lo que sé”. No podrá resaltarse lo suficiente la importancia de retener al personal valioso. La formación del personal, desde su profesionalización hasta su carrera en la organización, es muy costosa, tanto económicamente como en dedicación y esfuerzo, permitir que se vayan por no contar con programas atractivos para su retención, es otro reto a considerar. La capacitación coadyuva en esa meta al fomentar la innovación y la participación activa del personal en los procesos de planeación y ejecución de actividades. Por otra parte, también la elaboración de inventarios de las capacidades y conocimientos del personal ayuda a su reconocimiento y mejor aprovechamiento.

Por su papel en la rentabilidad de la organización, la capacitación también debe dirigirse a la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes, metas como el servicio oportuno, rápido y de alta calidad, son candidatas ideales a los retos en que la capacitación tiene un papel importante. Algunas propuestas para hacer capacitación son: preparar al personal en las tareas que generen resultados altamente rentables para la organización; proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo del personal; cambiar las actitudes de las personas; favorecer un clima agradable de trabajo entre los trabajadores, empleados y líderes; aumentar los índices motivacionales y hacer más receptivas las técnicas de liderazgo y supervisión. También es imprescindible eliminar el nepotismo y el favoritismo.

Las condiciones actuales son difíciles y no parece que pronto vayan a dejar de serlo. La falta de oferta de empleos y de oportunidades de capacitación por parte de los empresarios; la decreciente “disponibilidad” de tiempo y los altos costos que implican una actualización constante, son situaciones que favorecen recortes y tradicionalmente la capacitación no se considera entre las prioridades. La capacitación debe dirigirse a prevenir la obsolescencia; a incrementar la productividad; a mejorar la calidad con procesos de mejora continua; a aumentar la salud y la

seguridad industrial, a disminuir la rotación del personal, a incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. (Reza, 2006c, pp. 49-51)

En virtud de todo lo revisado, es evidente que aún queda mucho camino por recorrer, de hecho, considerando que el hombre, los grupos, las sociedades y economías, están en cambio constante, podría decirse que se intenta alcanzar el horizonte (una línea imaginaria que se aleja conforme uno se acerca) sin embargo, el avance es alentador y siguen existiendo organizaciones y personas con las que vale la pena compartir una vida de trabajo, y el que estés leyendo estas líneas y te hagan reflexionar cuando estés en capacitación, o mejor aún, cuando la lleves a cabo, será un paso más, pequeño quizás, ojalá que en la dirección correcta.

Bibliografía del Tema 8

Handy, C. (1993). *La Organización por dentro. Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Barcelona: Deusto.

Reza Trosino, JC. (2006c). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.

Actividades de aprendizaje

- 8.1.** Indaga acerca de nuevos desafíos a los que se enfrenta la capacitación y el desarrollo de recursos humanos.
- 8.2.** Indaga acerca del e-learning. Ventajas, limitantes y posibilidades de desarrollo.
- 8.3.** De entre los desafíos que identificaste, haz tres propuestas para su mejora o manejo.

Cuestionario de reforzamiento

1. Menciona cinco desafíos de las organizaciones que aprenden.
2. Explica los desafíos provocados por el devenir histórico.
3. ¿Cuáles son algunos de los nuevos modelos aplicables al aprendizaje organizacional?
4. ¿Cuáles son los cuatro estilos de comunicación? Descríbalos brevemente.
5. Sintetiza la problemática de la Capacitación en México.

Examen de autoevaluación

1. Relaciona las siguientes columnas:

1. Los cambios en la contratación, nuevos esquemas de reclutamiento, selección y capacitación, o cambios en la organización son:	() Formación profesional de los colaboradores.
2. La acumulación de la riqueza en unos cuantos países, mientras otros subsisten con índices de pobreza escalofriantes, es un aspecto del:	() Coordinación de personas.
3. Los cambios en la estructura de las organizaciones, el pensamiento y dirección de los líderes y colaboradores en la búsqueda del alcance de los objetivos son funciones de la:	() Programas motivacionales
4. Actualmente se procura resaltar que la gente es lo más importante de la organización, así que más que hablar se administración de RRHH, se habla de la:	() Entorno económico mundial
5. Son los programas dirigidos a la realización personal de los colaboradores:	() Planeación estratégica
6. Es un elemento toral para el alcance de los propósitos de la conformación cultural actual de las organizaciones:	() Desafíos en la Administración de RRHH

II. Anota en el paréntesis lo verdadero (V) o falso (F) de las siguientes afirmaciones:

	Verdadera	Falsa
7. Más que hablar del trabajador o subordinado, se prefiere el término colaborador:	()	()
8. De acuerdo con Toffler, la primera ola del devenir histórico en las organizaciones inició con la Revolución Industrial:	()	()
9. El nuevo promotor de la capacitación deberá ser un científico serio y responsable y no sólo un repetidor de textos:	()	()
10. La comunicación es una tarea sencilla, ya que se lleva a cabo constantemente:	()	()

Bibliografía general

American Society for Training & Development, AST (2010). *ASTD Economic Survival Guide. Action plan: Finding efficiency and effectiveness with slimmer resources.* Disponible en línea: <http://www.astd.org/ASTD/aboutus/Economic-Survival-Guide/actionplan.htm>

Báez López, M.A. (2006). [Elementos para la discusión de la competencia laboral en México](#), en Barrón Tirado, Concepción (coord.). (2006). *Pensamiento Universitario*, 99, tercera época, Proyectos educativos innovadores, construcción y debate. México: UNAM.

Ballenato Prieto, G. (2005). *Trabajo en equipo. Dinámica y participación de los grupos.* México: Pirámide.

Barry, B.W. (1986). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations.* St. Paul MN, Amherst H. Wilder Foundation.

Celorio, G.; López de Munain, A. (Coords.). (2007) *Diccionario de Educación para el Desarrollo.* Bilbao: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco. Este DED está disponible en línea: http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT) (s/f). *Gestión de Calidad en la Formación. ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización.* Recuperado el 12 de febrero del 2011. Disponible en línea:

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iv.htm

CINTERFOR. (2009). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Pregunta 21. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?, Organización Internacional del Trabajo, disponible en línea: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxi.htm>.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Sistema Nacional de Competencias. (2009). *Estándares de competencia*, SEP, 27/10/09, disponible en línea: http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11

Contacto PYME. (2009). Información, Secretaría de Economía, modificado el 31/07/09, disponible en línea: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion

David, F.R., (2003), *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª ed., México: Pearson.

Forehand, M. (2005). Bloom's taxonomy: Original and revised, en M. Orey (Ed.), *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*. Disponible en línea: http://projects.coe.uga.edu/epltt/index.php?title=Bloom%27s_Taxonomy#creatingreview

Gouillart Francis, y James Kelly. (1996). *Transforming the Organization*, Nueva York, N.Y., McGraw-Hill.

Gross-Davis, B. (1993). *Collaborative learning: Group work and study teams*. University of California, Berkeley. Disponible en línea: <http://teaching.berkeley.edu/bgd/collaborative.html>

Handy, C. (1993). *La Organización por dentro. Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Barcelona, Deusto ediciones.

Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia, y vanguardia*. México, McGraw-Hill.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) (2011). *Program Evaluation Standards Statements*. Recuperado el 1 de marzo de 2011. Disponible en línea: <http://www.jcsee.org/program-evaluation-standards/program-evaluation-standards-statements>

Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*, 11ª. ed., México, McGraw-Hill.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1986). *Dirección estratégica de la empresa*. Valencia, Euroed.

Morrisey, G. (1996). *Planeando con Morrisey. Pensamiento Estratégico*. México, Prentice Hall

Organización Internacional del Trabajo, Centro interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, CINTERFOR (2009). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Pregunta 21. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral? Disponible en línea:

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxi.htm>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE. (2006). *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo.*

Disponible en línea:
<http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseeco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>

Pallán, F.C. (1999). *Calidad, evaluación y acreditación en México.* Trabajo presentado en el "Workshop Internacional: o papel do Crub na avaliacao". Del 12 al 14 de mayo, Río de Janeiro. Recuperado el 12 de febrero de 2011. Disponible en línea:
<http://www.udual.org/CIDU/Revista/20/calidad.htm>

Reza Trosino, J. C. (1999). *Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación*, México, Panorama.

_____. (2000). *Cómo diseñar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama

_____. (2000b). *Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.

_____. (2000c). *El abc del instructor*, 2ª ed. México, Panorama

_____. (2002). *El abc del instructor 2*, México, Panorama.

_____. (2006). *El abc del coach y del mentor*. México, Panorama.

_____. (2006b). *Antes y después de la capacitación ¿qué?* México, SCCO.

_____. (2006c). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México, Panorama.

_____. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, México, Panorama

_____. (2007b). Desafíos de las organizaciones que aprenden. En M. G. Álvarez-Torres (comp.) *Mi consejo de administración*, México, Panorama

_____. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*. México, Panorama.

Ríos Szalay, A., y A. Paniagua Aduna, (1977). *Orígenes y perspectivas de la administración*. México, Trillas.

Saldaña, E.P. (2007). *Administración de la Información Informática*. México, Instituto Tecnológico superior de Misantitla. Disponible en línea: <http://www.scribd.com/doc/507055/UNIDAD-3-Planeacion>

Senge, P. (1996). *La quinta disciplina*. México, Granica.

Stalk, Evans y Shulman (2002). Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial (pp.111-130). En: C. Stern y G. Stalk (coord.), *The Boston Consulting Group: Ideas sobre estrategia*. Madrid, Planeta.

Schunk, D. (1997). *Teorías del Aprendizaje*. México: Prentice Hall

Vargas Zúñiga, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo, CINTERFOR.

Leyes y jurisprudencia vigentes

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Federal del Trabajo

Acuerdos publicados en el DOF, 5 de noviembre y 16 de diciembre de 2009.

**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN
CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

Id	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7	Tema 8
1	F	2	Dirección Estratégica	Capacitación-México	9	Operación	F	6
2	F	5	Largo Plazo	Senge	5	Específicas	F	4
3	V	4	Metodología de Planeación	Marquardt	1	Manual de Políticas	V	5
4	V	1	F: Fortaleza L: Limitaciones O: Oportunidades A: Amenazas	Sistema	3	Diagnóstico de Necesidades	V	2
5	F	3	10	Automonitoreo	10	Comisión Mixta	F	3
6	Capacitación	V	7	V	7	Coordinador de Cursos / eventos	Evaluar	1
7	Científico o clásico	V	8	V	4	Externo	Comparación	V
8	Efecto	F	9	F	6	V	Reacción	F
9	Cognitivas	V	6	V	8	V	Seguimiento	C
10	Semántico	* Ver Anexo Respuestas	5	F	2	F	Costo-Beneficio	F

Anexo 2

Respuestas Tema 2

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.