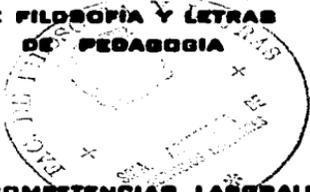


15  
29)



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA**



**"CAPACITACION POR COMPETENCIAS LABORALES  
PARA EL PUESTO DE COORDINADOR DE  
CAPACITACION DEL INSTITUTO MEXICANO  
DEL PETROLEO"**

**Informe Académico de Actividad  
Profesional**

**FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS**  
  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA**  
**COLEGIO DE PEDAGOGIA E S E N T A L**

**Ms. Guadalupe Domínguez García-Diego**

**MEXICO, D. F.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A la memoria de mi abuela Simona, semilla que sigue dando frutos**

**A mis papás, Norberto y Emilia,  
Siguiendo su ejemplo, finalmente  
termino este ciclo, con la ilusión de  
darles la satisfacción esperada.**

**Fede, Tuco y Fran:**

**"Nuestros padres se sacrificaron  
hasta vernos hombres de provecho,  
se privaron de goces y diversiones  
para que nosotros pudiéramos estudiar  
nuestras carreras,  
tenemos que seguir tan admirable ejemplo."**

**A Alex, quien en todo momento  
ha estado conmigo y ha sabido  
descubrir lo mejor de mí, a través  
de su amor y confianza.**

**Muchas gracias a mis compañeros de trabajo por su apoyo desinteresado, de manera muy especial al Lic. Gerardo Macotela Ortiz, quienes con sus aportaciones, puntos de vista y motivaciones para seguir, aceleraron este logro.**

## **ÍNDICE**

	<b>Pág.</b>
Introducción	4
Capítulo I	6
Ubicación del Coordinador de Capacitación en el Instituto Mexicano del Petróleo	
1.1 Evolución histórica del Instituto Mexicano del Petróleo	7
1.2 Ubicación del área de capacitación dentro de la estructura organizacional	13
1.3 División de Desarrollo de Personal	16
1.4 Coordinador de Capacitación	19
Capítulo II	21
La capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo	
2.1 El Proceso administrativo de la capacitación.	24
2.1.1 Planeación	25
2.1.2 Análisis de factibilidad	25
2.1.3 Organización	26
2.1.4 Ejecución	28
2.1.5 Coordinación de eventos	28
2.1.6 Evaluación y seguimiento	29
2.2 Aplicación de la metodología de Competencia Laboral en un programa de capacitación para Coordinadores de Capacitación del IMP	30
2.2.1 Las Competencias Laborales en México	31

<b>2.2.2 Acciones del Gobierno Federal en relación con las Competencias Laborales</b>	<b>33</b>
<b>2.2.3 Sistema Normalizado de Competencia Laboral</b>	<b>33</b>
<b>2.2.4 Sistema de Certificación de Competencia Laboral</b>	<b>36</b>
<b>2.3. Detección de Necesidades de Capacitación por Competencia Laboral para el puesto de Coordinador de Capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1 Definición de competencias laborales del Coordinador de Capacitación</b>	<b>41</b>
<b>2.3.2 Aplicación de la metodología</b>	<b>51</b>
<b>2.3.3 Evaluación de las Competencias Laborales de cada ocupante del puesto</b>	<b>56</b>
<b>Capítulo III:</b>	<b>61</b>
<b>Resultados de la aplicación de la metodología de Competencia Laboral.</b>	
<b>3.1 Elaboración del programa de capacitación por Competencias Laborales</b>	<b>61</b>
<b>3.2 Ventajas que se obtienen al aplicar la metodología de Competencias Laborales en la educación escolarizada y en la capacitación en empresas.</b>	<b>70</b>
<b>3.3 Importancia de la función del pedagogo en la capacitación</b>	<b>73</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>82</b>

## **INTRODUCCIÓN**

**El presente trabajo es el resultado de una búsqueda de nuevas formas de capacitación, y surge de la necesidad de lograr mayor competitividad del Instituto Mexicano del Petróleo. En la actualidad se da una competencia de productos y servicios en el mercado mundial, lo que obliga a las instituciones a realizar esta búsqueda de metodologías.**

**La experiencia como coordinadora de capacitación y mi formación como Pedagoga, me dan elementos suficientes para indagar nuevas formas de capacitación. Una de las políticas de la institución es que los trabajadores presenten propuestas de mejora en los procesos, en mi caso, seleccioné mejorar el método para detectar necesidades de capacitación, aplicarlo al puesto que desempeño, y utilizar ésta investigación como un medio de titulación en la modalidad de Informe Académico de Actividad Profesional.**

**Este informe está estructurado en tres capítulos, el primero ubica, dentro de la organización, el puesto de Coordinador de Capacitación, empieza presentando un panorama histórico del Instituto Mexicano del Petróleo, ubica el área de capacitación dentro de la institución, y finalmente describe la División de Desarrollo de Personal en donde se encuentran los Coordinadores de Capacitación.**

**En el capítulo segundo se describe el proceso de la capacitación que se lleva en el Instituto Mexicano del Petróleo, más adelante describimos la metodología por competencias laborales, sus antecedentes, lo que el Gobierno ha hecho con respecto a los planes educativos y de capacitación para el trabajo. Se describe la legislación y la**

**institucionalización de los organismos encargados de la certificación de las competencias laborales. Se explica el grado de avance del Gobierno en esta materia y porqué la necesidad de que las empresas, en este caso el IMP, adopten una capacitación por competencias, es decir, formar trabajadores competentes en su trabajo, para lo cual las instituciones educativas y los centros de capacitación de las organizaciones asumirán esta responsabilidad adaptando sus programas de estudio a desarrollar las competencias requeridas.**

**Aquí se describe la metodología empleada en el IMP ¿Cómo se definen las competencias de un Coordinador de Capacitación? Y ¿Cómo se evalúan estas competencias ?**

**En el tercer capítulo presentamos los resultados de la aplicación de la metodología, se presenta la elaboración del programa de capacitación, mencionamos las ventajas de aplicar esta forma de detectar necesidades de capacitación, tanto a nivel nacional como institucional**

**Por último, ofrecemos un panorama general de la importancia de la función del pedagogo en la capacitación.**

## **CAPÍTULO I**

### **UBICACIÓN DEL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO**

En el presente capítulo se analizará al Instituto Mexicano del Petróleo desde su creación, su estructura, funciones y objetivos; así como la descripción del área de capacitación, su objetivo, funciones y específicamente el puesto de coordinador de capacitación en el que actualmente me desempeño.

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es un organismo descentralizado, de interés público con carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Es decir el IMP, es un organismo que se dedica a realizar investigación tecnológica, para el adecuado aprovechamiento de los hidrocarburos, proporcionando a Petróleos Mexicanos (PEMEX) el apoyo técnico necesario, para favorecer el crecimiento de la industria petrolera a través de investigaciones para explotar los yacimientos petrolíferos y de gas natural. Desarrollando tecnologías para obtener mejores y más rentables derivados del petróleo, estructurando una capacitación en ingeniería de proyecto, indispensable para el diseño de modernas plantas industriales, comercializando diversos productos desarrollados por el propio instituto, útiles en la industria petrolera y petroquímica, entre otros.

El IMP no sólo da apoyo a PEMEX en investigación, innovación y desarrollo tecnológico, también desarrolla investigación petrolera, petroquímica y química; ha participado con empresas nacionales y extranjeras

proporcionando servicios de ingeniería, asesoría en el arranque de plantas (inicio del proceso de operación), auditorías de energía, venta de productos y el licenciamiento de tecnologías, así como el ahorro de energía y la protección ambiental. Todo ello lo hace a través de sus seis subdirecciones: Exploración y Producción, Transformación Industrial, Ingeniería, Capacitación y Servicios Técnicos, Protección Ambiental y Administración y Finanzas y sus tres coordinaciones: Investigación y Planeación, Promoción y Relaciones y Proyectos Especiales.

A continuación se describirá la transformación que ha sufrido el I. M. P. en los últimos 31 años.

### 1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO <sup>1</sup>

Hemos observado a lo largo de toda la historia del país, que la industria ha sido un detonador importante del progreso y, por ende, del avance científico. La expansión industrial, el desarrollo de la infraestructura y el progreso social de México, han desencadenado disponibilidad y adecuado aprovechamiento de los hidrocarburos, por lo que "buscó hacer de la investigación un medio para alcanzar la independencia tecnológica, en el campo de la petroquímica, y a través de ella, la económica y la política" <sup>2</sup>. Es por esto que hace 31 años se iniciaron las actividades del Instituto Mexicano del Petróleo.

Con el decreto de expropiación de la industria petrolera del 18 de marzo de 1938, la Nación asumió plenamente su derecho sobre el Petróleo. lo

<sup>1</sup> Datos resumidos del libro **25 AÑOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO AL SERVICIO DE LA INDUSTRIA PETROLERA, 1938-1963**.

<sup>2</sup> **25 AÑOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO AL SERVICIO DE LA INDUSTRIA PETROLERA, 1938-1963**. P. 3

cual representó un gran reto para el país, ya que en manos de los obreros, técnicos y administradores mexicanos estaba la industria petrolera de México, apoyados por el General Lázaro Cárdenas creando Petróleos Mexicanos (PEMEX)

En el régimen presidencial del "Licenciado MIGUEL ALEMÁN, (1952- 1958) se promovió el arranque industrial del País y el señor ANTONIO J. BERMÚDEZ, Director General de PEMEX, interpretó esta política ampliando y desarrollando las instalaciones y plantas industriales, entre las que destacan las refinerías de Salamanca, Ciudad PEMEX y Azcapotzalco. Como no se contaba en el país con suficientes técnicos en materia petrolera " , ello representó problemas severos de mano de obra calificada, pues no se tenían los conocimientos técnicos necesarios, por lo que se empezó a depender de la tecnología extranjera.

Durante el periodo presidencial del " Lic. ADOLFO LÓPEZ MATEOS, (1958- 1964 ) se inició un esfuerzo para lograr la apertura industrial y comercial del país, impulsando la explotación del Petróleo como palanca del desarrollo económico nacional"<sup>3</sup> y en la década de los sesentas, el grado de dependencia tecnológica extranjera era aún fuerte, no obstante se buscó incrementar las importaciones de tecnología, ingeniería, mano de obra especializada y capacidad de construcción.

El Lic. DÍAZ ORDAZ durante 1964 reorganizó la administración de PEMEX y ratificó a la petroquímica básica con carácter nacional.

En 1965 el Lic. JESÚS REYES HERÓLES, el entonces Director General de PEMEX, presentó una propuesta ante el Ejecutivo Federal, para crear un

---

<sup>3</sup> ISEP P.4

organismo que apoyara a Petróleos Mexicanos, en la solución de sus problemas técnicos y humanos. Esta propuesta dio origen al Decreto de creación del Instituto Mexicano del Petróleo el 23 de agosto de 1965, aún bajo el régimen presidencial del Lic. GUSTAVO DÍAZ ORDAZ, definiéndose como un organismo descentralizado, de interés público, con carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En su Art. 2o. este Decreto establece que el Instituto Mexicano del Petróleo, tendría por objetivo lo siguiente:

- a) La investigación científica básica y aplicada
- b) El desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada
- c) La formación de investigadores
- d) La difusión de los desarrollos científicos y su aplicación a través del personal obrero, para desempeñar labores dentro de la industria petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

Para asegurar sus compromisos, cumplir con las exigencias de PEMEX y su vinculación con los sectores académicos y de investigación, hubo necesidad de integrar un Consejo Directivo, quedando constituido por nueve miembros: cinco de ellos de PEMEX, uno de la UNAM, uno del IPN, uno del Instituto Nacional de Investigadores Científicos y uno del Consejo de Recursos Naturales Renovables.

En febrero de 1974, se emitió un nuevo decreto que amplió los objetivos del IMP, con el fin de que su tarea se orientara y dedicara a:

- El desarrollo de nuevas tecnologías de procesos
- La ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales
- La presentación de servicios de carácter tecnológico
- Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios hasta un nivel de industrialización.
- El otorgamiento de asistencia técnica a los usuarios de los procesos, equipos o productos, resultantes de sus tecnologías.
- La realización de planes de perfeccionamiento y de capacitación de alto nivel a los profesionistas.

Durante el sexenio del Lic. CARLOS SALINAS DE GORTARI ( 1988-1994 ), se dio la descentralización de las instituciones y servicios hacia los estados, lo que originó en 1993 la reestructuración de Petróleos Mexicanos, dividiéndose en cinco líneas de negocio; por ende, en septiembre de 1993 se inició también la reorganización administrativa del I. M. P., resultado de la reducción del tamaño del Sector Público Mexicano. Cada una de las entidades que lo conforman han estado sujetas a una revisión muy cuidadosa, de tal manera, que la administración federal tiene el propósito de conservar solamente aquéllas que se refieren a áreas de valor estratégico, como es el sector petrolero, pero adecuado para que sirva con mucha mayor eficiencia.

Esto responde a los retos que propician el entorno nacional e internacional actual con el establecimiento del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos de Norte América, estos retos exigen a cada institución que mantenga una mentalidad alerta y con voluntad de cambio constante, con el propósito de lograr una mejora continua institucional y de competitividad.

Todo ello derivó en una propuesta de reorganización del IMP, concebida en dos etapas:

" En la primera se identificaron acciones que permiten en el corto plazo simplificar la organización y funcionamiento del I.M.P., en la segunda etapa, se pretende una mayor precisión respecto al modelo de la institución a seguir, la definición del grado de integración vertical deseable y establecer un programa general de acciones de visualización de la evolución del Instituto a mediano plazo en la macroestructura"<sup>4</sup>

Con fundamento en la macroestructura de organización del I. M. P. se aprobó formar líneas de negocio, así como diversas medidas de racionalización del gasto y la adecuación de la plantilla de personal.

Actualmente El Consejo Directivo ha establecido las siguientes metas:

- "Encausar los esfuerzos institucionales a proyectos prioritarios y esenciales que propicien la modernización de la Industria Petrolera Nacional.
- Intensificar la función de investigación del Instituto y aprovechar la capacidad nacional existente, establecer concertaciones con centros del extranjero para establecer el intercambio de innovaciones tecnológicas.
- Incrementar la calidad y disminuir los costos y tiempos de los servicios tecnológicos.
- Lograr los más avanzados conocimientos y la más alta calificación laboral de todos los empleados de la institución y PEMEX.

---

<sup>4</sup> I.M.P. 5

- Impulsar la comercialización de sus tecnologías y patentes, ya sea en forma directa o mediante los mecanismos empresariales”<sup>5</sup>.

Para lograr lo anterior, se requiere que el I. M. P. permanezca como puntero en cuanto a avances tecnológicos tales como: técnicas modernas para la caracterización y análisis de materiales, espectroscopia y microscopía electrónica para el desarrollo y análisis de las superficies de sólidos, la exploración y producción de los hidrocarburos a través de la prospección geológica, geofísica y conocimiento del subsuelo, entre otros.

El IMP debe seguir apoyando a PEMEX en la investigación y desarrollo tecnológico, para obtener los combustibles de uso final e insumos para la petroquímica nacional, así como realizar estudios de protección ambiental, para medir consecuencias respecto a la contaminación por las emisiones en el uso de los combustibles, por tanto, es necesario establecer programas de capacitación, actualización y formación que coadyuven a fortalecer y establecer la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de cambio del IMP.

**MISIÓN:** Contribuir en la operación y desarrollo óptimo de la Industria Petrolera Nacional y a su efectiva integración a la economía mexicana, mediante la realización de investigación básica aplicada, el desarrollo de tecnología, de ingeniería de proyectos y de capital humano, así como la prestación de servicios tecnológicos de la más alta calidad.

**VISIÓN:** Ser una institución que sea soporte tecnológico fundamental de la industria petrolera nacional, comprometida con el desarrollo sustentable de México, con capacidad de

---

<sup>5</sup> I. M. P. S

innovación en áreas estratégicas y financieras, y económicamente viable, con identidad propia y reconocido prestigio nacional e internacional.

**OBJETIVOS A LARGO PLAZO:** Viabilidad económica y financiera, investigación y desarrollo tecnológico, desarrollo sustentable, calidad y ambiente organizacional.

**ESTRATEGIAS DE CAMBIO:** Reforzamiento de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, el reordenamiento de productos y servicios en líneas de negocios que administren y evalúen con base en criterios de competitividad, rentabilidad y valor estratégico para el IMP y PEMEX, el saneamiento económico y financiero de la institución, el desarrollo e implantación de un programa de reingeniería de los sistemas de apoyo administrativo, y el establecimiento de una estructura organizativa compatible con una administración estratégica de los negocios y la internacionalización de los impulsos estratégicos derivados de la visión” 4.

## 1.2 UBICACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Actualmente el IMP está constituido, como ya se mencionó, por cinco subdirecciones y tres coordinaciones, con una población total de 4,000 empleados.

Los niveles jerárquicos se componen de:

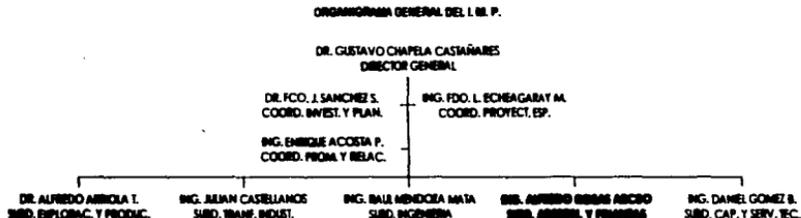
- 1     Director General
- 5     Subdirectores
- 3     Coordinadores

---

<sup>4</sup>Boletín IMP, Organo Informativo Interno, nov. 1999 # 126 pp. 4-6

- 54 Gerentes
- 220 Jefes de División.
- 480 Jefes de Departamento

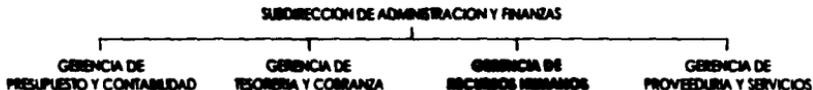
El organigrama actual del IMP se encuentra constituido de la siguiente forma:



La ubicación del área en donde se desarrolló la actividad profesional que se describe en este trabajo es dentro de la Subdirección de Administración y Finanzas, cuyo objetivo es asegurar la existencia de sistemas modernos de información, registro, control y evaluación de las operaciones técnicas, administrativas, de promoción y financieras, a fin de optimizar el uso de los recursos y servicios institucionales.

Esta subdirección está compuesta de cuatro gerencias entre las que se encuentra la de Recursos Humanos. El organigrama de la subdirección es el que se muestra a continuación:

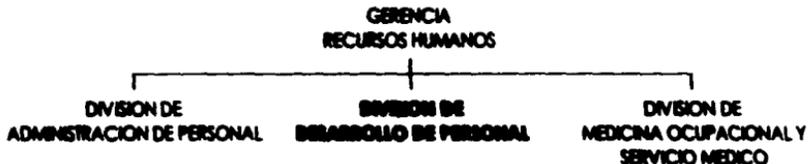
## ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS



La Gerencia de Recursos Humanos tiene el objetivo de asegurar que el IMP cuente con el capital humano para la óptima realización y logro de sus actividades sustantivas, así como promover e impulsar el desarrollo de sus capacidades que le permita la superación en beneficio de sus propias expectativas como las de la Institución.

El organigrama de la gerencia es el siguiente:

## ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



La División de Desarrollo de Personal se compone de dos departamentos los cuales son: Capacitación Específica y Capacitación Institucional. El puesto de Coordinador de Capacitación se encuentra ubicado en estos dos departamentos.

### 1.3 DIVISIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL

Para cumplir eficientemente con todas las actividades del proceso de capacitación es indispensable contar con un área administrativa que integre los objetivos, políticas y necesidades de la institución, y sea responsable de planear, organizar, ejecutar y evaluar la función de capacitación y desarrollo de la misma.

La División de Desarrollo de Personal, es la encargada de llevar a cabo las funciones propias de la administración de la capacitación y el desarrollo del personal.

El objetivo de la división es:

Formar y desarrollar al factor humano del IMP a través de la administración de planes y programas integrales de capacitación institucional y específica, que fortalezcan las áreas de investigación científica, desarrollo tecnológico, gerencial y administrativas, incrementando los niveles de calidad y productividad.

Misión:

Promover la formación, actualización y desarrollo del factor humano, brindando soluciones creativas e integrales en el campo de la capacitación con el propósito de lograr mayor competitividad y calidad en los servicios que ofrece el IMP.

Funciones:

- Planea y establece normas para la capacitación y desarrollo del personal del IMP
- Realiza la detección de necesidades de capacitación.
- Atiende los requerimientos de capacitación específica de las áreas del IMP.
- Proporciona capacitación institucional al personal a través de diversos programas abiertos.
- Ofrece servicios de asesoría en desarrollo humano.

**Tipos de cursos que ofrece la división:**

**Personalizados**

Diseñados para personas que por su posición jerárquica no pueden sujetarse a un horario establecido ni asistir a un aula de clases. La duración, contenidos y horarios son fijados de acuerdo a los intereses del capacitando. La asesoría es exclusiva y personalizada.

**Específicos**

Responden a necesidades particulares de la actividad realizada por los capacitandos. Estos cursos proporcionan la información especializada requerida por el solicitante, en las fechas y horarios que mejor les convengan. Por ejemplo, un curso sobre "Almacenamiento de Hidrocarburos en Domo Salino" que solicita la gerencia de Producción.

**Abiertas Institucionales:**

Atienden necesidades del personal de todos los niveles y especialidades a través de eventos abiertos dirigidos al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes positivas. Por ejemplo, el curso "El arte de hablar en público" el cual está dirigido a todo empleado interesado en el tema.

**Nacionales o en el Extranjero:**

Son inscripciones a eventos externos de actualización y capacitación en temas de vanguardia, que por su alto grado de especialización, reducido número de interesados y no contar con la infraestructura necesaria para impartirlo dentro del instituto, es necesario inscribirse en instituciones externas de renombre.

**Sistema de Educación Abierta:**

Ofrecen nivelación académica en primaria, secundaria y preparatoria, bajo la modalidad abierta, con validez oficial. El educando recibe asesoría en horarios entre semana y los sábados.

La gama de opciones que puede tomar cualquier trabajador del IMP para capacitarse o desarrollarse son las siguientes:

- **Cursos Abiertos**
  - Calidad
  - Administración
  - Comunicación

- Motivación
- **Cursos de Informática**
  - Procesadores de Textos
  - Hojas de Cálculo
  - Bases de Datos
  - Presentación y gráficos
  - Programación
  - Internet
- **Idiomas**
  - Inglés
  - Francés
- **Cursos Específicos**
  - Técnicos
  - Científicos
  - Administrativos
- **Capacitación Externa Nacional y en el Extranjero**
  - Cursos
  - Talleres
  - Coloquios
  - Conferencias
  - Congresos
  - Diplomados
- **Diplomados Institucionales**
  - Administrativos
  - Científicos
  - Técnicos
- **Talleres y Módulos de Orientación y Actualización**
  - Fiscal
  - Gubernamental
  - Gerencial
  - Administrativa
  - Científica y Tecnológica
  - Social - familiar
- **Eventos Artísticos y Culturales**
  - Exposiciones
  - Ferias
  - Otras Teatrales

- Conciertos
- Proyecciones de Cine
- Talleres de Danza, Pintura y Guitarra

Todos estos programas son administrados por el jefe de la división, dos jefes de departamento y catorce coordinadores de capacitación.

#### 1.4 EL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN

El Coordinador de Capacitación atiende directamente las solicitudes que las áreas hacen respecto a cursos, talleres, conferencias, etc. para satisfacer sus necesidades de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes positivas, y poder cumplir con los objetivos que tienen asignados.

Esta atención conlleva una serie de funciones las cuales se enlistan a continuación.

- Planeación de las acciones de capacitación, que van desde la aplicación de la detección de necesidades de capacitación, hasta la elaboración de los diferentes programas.
- Organización de los eventos, que consiste básicamente en la contratación de instructores, apartado de aulas y reproducción de material de apoyo.
- Ejecución, esta función incluye la inauguración de los eventos, supervisión y registro de asistentes.
- Evaluación y seguimiento, esta función inicia desde el reclutamiento de los instructores, la evaluación del curso y elaboración de reportes.

La División de Desarrollo de Personal, está conformada por un grupo multidisciplinario de diecisiete profesionales, quienes deben atender las

acciones de Capacitación tanto institucionales como específicas de los 4000 empleados que tiene el IMP.

En 1993 fui asignada al puesto de coordinador de capacitación como responsable del Programa de Cursos Abiertos, en 1994 se me asignó una responsabilidad del Programa de Capacitación Externa Nacional y en el Extranjero para septiembre de 1995, coordiné los Cursos Específicos de la Subdirección de Ingeniería. A partir de marzo de 1997 fui nombrada responsable del Programa de Idiomas y de los Cursos Específicos de la Subdirección de Exploración y Producción, función que actualmente desempeño.

Esta experiencia me ha permitido observar algunas carencias en el sistema de capacitación del IMP, motivo por el cual se presenta esta propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **LA CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO**

Paralelamente a la creación de PEMEX, surgió la capacitación dirigida a la formación de trabajadores y profesionistas para que operaran la industria petrolera. En un principio esta capacitación se concretó a la transmisión de conocimientos de persona a persona, más tarde se asignó esta tarea al personal técnico operativo; sin embargo, este personal tenía actividades que no le permitían dedicar el tiempo suficiente a la capacitación.

Por estas razones, desde hace 31 años estas funciones le fueron asignadas al IMP. Actualmente el Instituto cuenta en su estructura orgánica, como ya se mencionó, con una Subdirección de Capacitación y Servicios Técnicos, que atiende a PEMEX, y para la capacitación de los trabajadores del Instituto existe la División de Desarrollo de Personal dentro de la Subdirección de Administración y Finanzas, la cual se encarga de conformar programas para la capacitación, actualización profesional y desarrollo humano, con el propósito de elevar su nivel académico.

Estos programas están dirigidos básicamente en un 60% a personal técnico y administrativo, 35% a profesionales especializados, 4% a investigadores y 1% a directivos.

**Teoría que fundamenta el Perfil de Competencia.**

En ausencia de metas concretas, las actividades pueden convertirse en erráticas dando lugar a la dispersión de esfuerzos. Así, las metas sirven para

dirigir y mantener los esfuerzos, motivar y evaluar las actividades. En la didáctica se ha reconocido la importancia de fijar objetivos conductuales para el aprendizaje (un ejemplo es el sistema de Benjamin Bloom, 1977).

Muchos experimentos, tanto de laboratorio como de campo muestran que el desempeño es mayor cuando se establecen metas que cuando se pide a las personas que hagan su mejor esfuerzo.

Por otro lado, puede fraerse a colación el concepto de rol o papel, entendiendo por tal el patrón de comportamientos asociado con una posición social distintiva. Las personas que rodean al actor de un papel esperan que éste se conduzca en determinadas formas a las cuales se denomina papel esperado. Estas expectativas representan estándares de comparación para juzgar el desempeño del ocupante en ese papel. Igualmente cada persona tiene sus propias ideas respecto a las formas apropiadas de conducirse en su papel, lo que constituye su rol percibido, el cual no es necesariamente igual al papel esperado. En la medida en que ambos tipos de roles se separen existirá un conflicto potencial.

Las observaciones cotidianas señalan que, en el caso de muchas organizaciones, no existe una clasificación de las expectativas respecto a los comportamientos de sus miembros, los cuales ingresan y actúan conforme a su papel percibido. Se supone que, al formar parte de la organización, automáticamente conocen su papel esperado, lo cual no es cierto. El título del puesto no indica todas las actividades a desempeñar.

Además, el artículo 25, fracción tercera de la Ley Federal del Trabajo señala que el contrato respectivo debe contener los servicios a desempeñar, "los cuales se especificarán con la mayor precisión posible".

Existe una razón de peso: una de las causas de rescisión de dicho contrato, sin responsabilidad para el patrón, es la desobediencia del trabajador "siempre que se trate del trabajo contratado" (art. 47, fracc. XI).

Así pues, la ausencia de metas conductuales concretas pueden conducir a desperdigar esfuerzos, por ende, a disminuir la efectividad en las organizaciones.

Además, se ha encontrado en investigaciones realizadas en México que la ausencia de criterios concretos para que el supervisor juzgue el desempeño de uno, así como la carencia de planes, incrementan la ansiedad de las personas. Por lo tanto, clarificar las expectativas puede ayudar a elevar la calidad de vida en el trabajo, así mismo definiendo los estándares de competencia se puede detectar necesidades de capacitación.

Seguramente todas las personas se forman un modelo de las actividades que debe efectuar quien ocupa el puesto. Sin embargo, frecuentemente dicho modelo permanece a nivel implícito, dando lugar a posibles conflictos. Además en ocasiones se intenta especificarlo un tanto más, por ejemplo, en las evaluaciones del desempeño y en los perfiles de requerimientos de un puesto; pero, ahí frecuentemente se utilizan rasgos de personalidad que dejan lugar a diversas interpretaciones y no especifican cabalmente los comportamientos esperados y dificultan la detección de necesidades de capacitación. Resulta también difícil proporcionar retroinformación a la persona interesada pues se toman opiniones como punto de partida.

Por lo tanto, se hace necesario detallar aún más esos rasgos, mediante compartamientos observables y objetivos cuantificables.

Así pues, el instrumento que debe construirse, perfil de competencia constituye un intento de clarificar, sistematizar y hacer explícito el rol esperado el cual constituye la situación deseada dentro del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación.

## 2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación del IMP se divide en dos, capacitación institucional y capacitación específica. La capacitación institucional, es aquella que se imparte a todo el personal, ésta pretende contribuir al desarrollo integral del personal del Instituto, mediante la instrumentación de seis programas de capacitación, actualización y formación académica, que ya se describieron en el capítulo anterior, los cuales coadyuvan a alcanzar los niveles de productividad y excelencia deseados, y así proporcionar los elementos necesarios para que el personal desarrolle con eficiencia su trabajo.

La capacitación específica es aquella que responde a necesidades particulares y resuelve problemas manifiestos de un área en particular.

El proceso de capacitación que se lleva a cabo en el IMP se describe a continuación:

### **2.1.1 Planeación**

Elementos de la División de Desarrollo de Personal y responsables de la capacitación de las subdirecciones, acuden anualmente a cada gerencia para entregar un formato en el que deben describir sus necesidades de capacitación. Después de dos días estos formatos son recogidos para su concentrado.

El personal de la División de Desarrollo de Personal, analiza la información, agrupándola por temas, prioridad y factibilidad.

### **2.1.2 Análisis de factibilidad**

El análisis de factibilidad consiste básicamente en evaluar qué tan real es la necesidad, su prioridad y verificar si se cuenta con los elementos necesarios para la realización de los cursos solicitados, equipo e infraestructura.

La información debe ser registrada de la siguiente forma:

- Qué relación tiene el evento con el objetivo del área solicitante.
- Determinar cuál de todos los eventos es prioritario.
- Programar los cursos de tal forma que no intervengan con algún compromiso de trabajo del personal. Cada área puede proponer una calendarización con fecha y hora.
- Tipo de instructor: nacional o extranjero, interno o externo, el cual se selecciona de un banco de instructores y se elige al que ofrece mejores y mayores resultados.

- Disponibilidad de espacios en el auditorio "Bruno Mascanzoni", el cual cuenta con una sala de cómputo para 24 asistentes, una sala de video conferencias con un cupo de 25 personas, un auditorio para 260 asistentes y 5 aulas para impartir los cursos con una capacidad de 40 personas. Las aulas son utilizadas para varios eventos tales como conferencias, seminarios, reuniones, cursos, etc. por lo que frecuentemente el espacio es insuficiente.
- Número de participantes, el cual no debe ser menor de diez ni mayor de 35.
- Presupuesto, se incluyen gastos directos e indirectos.

### 2.1.3 Organización

Una vez agrupadas las temáticas se realiza el siguiente procedimiento:

#### Programación del evento:

Con base en la revisión de los datos anteriores, se conforma el programa anual de capacitación para la subdirección que lo solicitó, asignando a cada curso una programación en cuanto a fecha, horario, instructor y lugar reservado. Esta programación puede ser designada por el área solicitante.

#### Elaboración de programas de capacitación:

Los eventos se programan de acuerdo a solicitudes hechas por escrito de las diferentes subdirecciones, así como basadas en los resultados que arrojan los cuestionarios aplicados a cada gerencia, para detectar las necesidades de capacitación; para esta programación se consideran también los eventos que promueven empresas externas, finalmente se

elabora un expediente por cada curso programado para llevar el control interno de asistentes, gastos, material, etc.

**Reclutamiento y selección de instructores:**

Al conformar el programa anual de capacitación por subdirección, se recluta y selecciona a los instructores que impartirán cada curso, acudiendo al banco de instructores de la división o bien a las instituciones que pudieran ofrecer este servicio. Esta contratación sólo puede realizarse a través de la División de Desarrollo de Personal, con tarifas previamente establecidas por acuerdo institucional.

**Entrevista al instructor y revisión del material de apoyo:**

Se le solicita al instructor su curriculum para someterlo a aprobación del área a capacitar. Una vez aprobado, se realiza una entrevista en la que el instructor expone sus necesidades para que el instructor elabore la carta descriptiva del curso o plan de trabajo apegado a las necesidades expuestas, así como los requerimientos para el desarrollo del evento como son apuntes, material didáctico, acetatos, filmas, películas, etc.

El programa de capacitación se pone a consideración del gerente el cual dará el visto bueno y obtendrá autorización del subdirector.

**Contratación de servicios:**

Se realiza la contratación del instructor mediante una solicitud de contrato, la cual es tramitada y pagada por la Subdirección de Administración y Finanzas.

Asimismo, se recurre a la contratación de algún otro agente auxiliar como material fílmico, traducción simultánea, etc.

#### **2.1.4 Ejecución:**

En coordinación con la UNICOTA (Unidades de Control Técnico Administrativo) el personal de la División de Desarrollo de Personal, divulga entre el personal los cursos que se realizarán cada mes e inscribirá al personal interesado.

Un día antes del evento tanto las UNICOTAS, como el personal de la División de Desarrollo de Personal recuerdan a los asistentes el inicio del evento, vía telefónica.

#### **2.1.5 Coordinación del evento:**

Registro de los participantes en forma individual, a través de una hoja de registro, la cual incluye nombre, dependencia, clave y extensión telefónica de los participantes del evento, esto con la finalidad de llevar un control de asistencia de quienes se registran. Esta actividad únicamente la puede realizar el coordinador de capacitación.

Una vez realizado el registro se entrega el material didáctico, si lo hay, y se procede a la inauguración del evento; ésta deberá estar a cargo del responsable del área solicitante. Durante la ceremonia de apertura se da la bienvenida a los asistentes, se mencionan las normas y políticas a seguir y se hace la presentación del instructor.

Durante el desarrollo del evento, se supervisa tanto la asistencia y puntualidad de los capacitandos como del instructor, y se verifica el cumplimiento del objetivo. Se está al tanto de cualquier requerimiento imprevisto.

### **2.1.6 Evaluación y seguimiento.**

**En ella se puede verificar si el evento cumplió con los objetivos planteados inicialmente, de no ser así, en los siguientes eventos de este tipo se modificará la parte del procedimiento que presentó el problema.**

**Al término del curso se pide a los asistentes llenar un cuestionario de evaluación del curso, en donde se les pide se califique la calidad de los servicios, materiales, exposición y manejo del tema por parte del instructor.**

**Por último, se entregan las constancias a cada participante, este documento acredita un mínimo de 80% de asistencia del capacitando al curso. La constancia tiene un gran valor, ya que el empleado incrementa su curriculum vitae de formación, y le da mayor oportunidad de ascenso dentro y fuera de la institución.**

**Las constancias son expedidas únicamente por la División de Desarrollo de Personal con la firma del Subdirector de Administración y Finanzas.**

**Se envía a las UNICOTAS de cada subdirección una relación de aquellas personas que recibieron constancia al asistir a un curso, con la finalidad de que sean registrados en el expediente personal del empleado.**

**Una vez entregadas las constancias, se procede a la clausura, en la cual se agradece la asistencia de los participantes y del instructor y se hace énfasis en la importancia que tiene la capacitación en el desarrollo de su vida personal y laboral.**

El sistema de capacitación y sus programas son susceptibles de ser mejorados y actualizados en sus diferentes etapas, actualmente la capacitación está más dirigida a resolver problemas que a preventivos, por lo que consideramos importante proponer una capacitación basada en competencias laborales.

## 2.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COMPETENCIA LABORAL EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA COORDINADORES DE CAPACITACIÓN DEL IMP.

La justificación de utilizar una nueva metodología de capacitación basada en competencias laborales para el personal del I. M. P., se fundamenta en la globalización de los mercados, en el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevos esquemas de gestión del trabajo a nivel internacional, provocando cambios fundamentales en los sistemas de formación y capacitación, en la orientación y contenido de programas de estudios y en los métodos de enseñanza y evaluación de sus resultados.

En el esquema tradicional, la capacitación no sólo tiene un papel secundario, sino que además, la escasa importancia que se le da y la excesiva división del trabajo van provocando un proceso paulatino de descalificación de la fuerza laboral. Frente a tareas especializadas repetitivas y rutinarias, cada vez se requiere menos capacitación para que un individuo domine un puesto de trabajo. Sin embargo, frente a una actividad que exige aporte intelectual, creatividad e innovación, la educación continua del trabajador se transforma en elemento central de la nueva organización productiva.

La transformación es global y abarca a todo tipo de economías por ejemplo Inglaterra, Francia, Canadá y Australia en los que ya se vienen dando estos cambios desde hace más de 20 años.

La experiencia de esos países muestra que el aumento de la productividad y competitividad, tanto de las empresas como de la economía en su conjunto, depende en gran parte de los esfuerzos que se realicen para articular estrategias y aplicar recursos para elevar el nivel educativo de la población y de calificación de la fuerza laboral.

La capacitación en la actualidad debe resolver problemas de competitividad de las empresas, por lo que es necesario orientar sus objetivos hacia la competencia laboral de sus miembros.

Por esta razón el IMP, si su deseo es continuar como una entidad competitiva en la investigación y el desarrollo tecnológico, se deberá ajustar a la nueva realidad nacional y mundial, comenzando con capacitar a su personal de acuerdo a las competencias demandadas por el entorno.

### **2.2.1 Las competencias laborales en México**

En México desde hace cuatro años se vienen realizando esfuerzos tendientes a modernizar la formación y capacitación.

Durante este tiempo se efectuaron amplias consultas a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación, y se conocieron y analizaron experiencias

internacionales en la integración de sistemas de formación basados en competencia, similares al que se busca implantar en el país.

De los análisis efectuados, se evidenció que la población trabajadora posee una base educativa deficiente (el promedio de escolaridad es de 6 años) y que la única posibilidad que tiene una parte importante de esta población para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y capacidades para el trabajo, es justamente en la empresa en la que presta sus servicios.

Desde el punto de vista laboral, lo que saben la gran mayoría de las personas lo han aprendido en el centro de trabajo. Frente a este hecho, no sólo se requiere mejorar la eficiencia, calidad y pertinencia de la educación para elevar el nivel de escolaridad de la población, sino también revalorar la función educativa de la empresa como centro principal de formación de recursos humanos y, por esta vía, recuperar y reconocer socialmente la experiencia laboral del individuo.

De igual forma, es necesario establecer mecanismos que vinculen la educación general, la formación y capacitación técnica y las acciones educativas que se realizan dentro de la empresa y que ofrezcan, al mismo tiempo, facilidades a los individuos para transitar del sistema educativo al centro de trabajo y de éste al ámbito educativo, como una forma de progreso continuo.

En suma, con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que

**demandan la nueva organización productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales.**

**Una fuerza de trabajo calificada permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como de progreso y desarrollo profesional.**

#### **2.2.2 Acciones del Gobierno Federal en relación con las competencias laborales.**

**El 2 de agosto de 1995 el Poder Ejecutivo instala el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), quien se encarga de coordinar los esfuerzos que realizan las instituciones de los sectores educativo y laboral y promueve la participación de los organismos empresariales y de las organizaciones de los trabajadores.**

**La preocupación del gobierno es lograr que la educación responda realmente a las necesidades del sector productivo.**

**El Consejo ha elaborado un conjunto de Reglas Generales y Específicas, en las que se establecen las bases y criterios para la integración y funcionamiento de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.**

#### **2.2.3 Sistema Normalizado de Competencia Laboral**

Con base en los resultados de la estrategia antes descrita, el Consejo integrará al Sistema Normalizado de Competencia Laboral, cuyos propósitos son, entre otras, los siguientes:

- Promover la generación, aplicación y actualización de normas de competencia laboral que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando la correspondencia entre las normas y necesidades de calificación.
- Conformar un sistema de información de normas de competencia laboral que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral y facilite la toma de decisiones en el mercado de trabajo.
- Facilitar la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones laborales y contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan a los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y su autoestima.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades y destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo.

En este sentido, una norma de competencia laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

Asimismo, una norma refleja:

- La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

El Sistema pondrá mayor énfasis en la definición de normas para las funciones de mayor generalidad en las distintas ramas económicas, lenguajes tecnológicos y áreas ocupacionales.

Para asegurar su relevancia, las normas serán determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleadores de las distintas ramas de actividad económica o áreas de competencia, y actualizadas de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo. Las propuestas de normas serán sometidas a un amplio proceso de validación que permitirá asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral.

#### **2.2.4 Sistema de Certificación de Competencia Laboral**

La certificación se define como el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel nacional. Por ello, la certificación tendrá que ser un proceso riguroso, que no se podrá poner en marcha hasta que se cuente con las normas nacionales.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene, entre otros, los objetivos siguientes:

- **Reconocer las habilidades y competencias de los trabajadores, adquiridas mediante la capacitación o por experiencia propia.**
- **Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por las normas técnicas de competencia laboral.**

- Generar oportunidades para la formación y capacitación continua de los individuos.
- Permitir acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, así como el desarrollo de su autoestima.
- Facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo, entre empresas y ramas de actividad, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- Apoyar la detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas.
- Agilizar los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal.
- Proporcionar información a distintos agentes económicos sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes laborales de las personas, apoyando la toma de decisiones y transparencia del mercado laboral.

#### **Características de la Certificación de Competencia Laboral**

- El modelo de certificación de la competencia laboral que se busca implantar en el país, tiene como características las siguientes:
- **Certificación voluntaria:** es decir, que cada persona decida libremente el momento en que desea certificar su competencia laboral y que no se le imponga como una exigencia legal.

- **Certificación realizada por órganos particulares especializados e independientes.**
- **Con validez y formato único; es decir, que sea reconocida ampliamente en el mercado laboral y oriente la toma de decisiones de los individuos y agentes económicos.**
- **Imparcial y accesible; es decir, transparente en su funcionamiento y libre de trámites, sólo los que sean estrictamente indispensables para el adecuado desempeño del Sistema.**

#### **Certificadores**

**En paralelo a la definición de normas técnicas de competencia laboral, se promoverá la constitución de Organismos de Certificación (OC), los cuales deberán estar debidamente acreditados ante el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.**

**Estos organismos deberán asegurar que actuarán con independencia de los procesos de capacitación y de la relación jerárquica de los individuos que buscan la certificación, así como demostrar capacidad técnica y contar con personal competente e infraestructura administrativa y física para el control y manejo de la evaluación y certificación de competencia laboral.**

**Los Organismos de Certificación, además de demostrar que cuentan con capacidad técnica, administrativa y económica que les permita cumplir con los requerimientos de calidad y equidad del Sistema, deberán cubrir las cuotas de su acreditación. Este pago se hará al Consejo de**

**Normalización y Certificación de Competencia Laboral, conforme a los procedimientos que para el efecto se establezcan.**

#### **Evaluadores**

**La certificación de competencia laboral tiene como base a la evaluación. Esta se define como el proceso por medio del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente, o todavía no, para realizar una cierta función laboral.**

**La evaluación la podrán realizar los Organismos Certificadores, siempre y cuando cuenten con los recursos humanos, técnicos y logísticos necesarios para aplicar y administrar instrumentos de evaluación.**

**En caso de que no dispongan de los recursos ni de la infraestructura apropiada para efectuar la evaluación o ampliar la cobertura de atención, los Organismos Certificadores acreditarán a Centros de Evaluación o Evaluadores independientes para que, en su representación, lleven a cabo la evaluación, tomando como base los criterios y lineamientos establecidos en la norma de competencia laboral que corresponda.**

**Para que se pueda acreditar a una Centro de Evaluación o a un Evaluador independiente, éstos deberán contar con la capacidad técnica para recoger las evidencias mediante la observación directa del desempeño real, en un sitio de trabajo o en instalaciones adecuadas, así como con los recursos administrativos para registrar los resultados de las evaluaciones y realizar el cobro de las cuotas de recuperación de los costos de sus servicios**

En el mismo sentido que un Organismo Certificador, el Centro de Evaluación deberá demostrar su independencia de los procesos de capacitación y de la relación laboral con el individuo que se evalúa. Asimismo, deberá asegurar la transparencia, objetividad y contabilidad de la evaluación que se practique al solicitante.

Con base en los resultados de la evaluación, el Organismo Certificador determinará si procede la expedición de la documentación que certifique el dominio de los conocimientos, habilidades y aptitudes definidos en la norma de competencia laboral que corresponda.

Con la infraestructura de certificación que se establezca, se prevé que para finales del año 2000 se hayan expedido 1 millón de certificados de competencia laboral y 5 millones de trabajadores hayan participado en cursos modulares de capacitación basados en normas de competencia laboral; de éstos, poco más de 1.5 millones habrán recibido apoyo a través de los Programas CIMO y PROBECAT, que ejecuta la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

### **2.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PUESTO DE COORDINADOR DE CAPACITACIÓN DEL IMP**

En este punto se presenta la metodología empleada para definir el puesto y las competencias laborales de un coordinador de capacitación, el proceso de elaboración de instrumentos de evaluación y la forma de su aplicación a todos los ocupantes, así mismo se presenta el diagnóstico de necesidades de capacitación y la elaboración del programa resultante.

### **2.3.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN**

**Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades y destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por la institución.**

**Es importante establecer un punto ideal de referencia para poder evaluar y obtener un diagnóstico; este punto de referencia, en nuestro caso, son las competencias que debe poseer un coordinador de capacitación.**

**Un diagnóstico constituye un procedimiento para conocer:**

- **Qué anda mal (diferencia entre situación deseada y situación real)**
- **Intensidad del mal**
- **Posibles causas.**

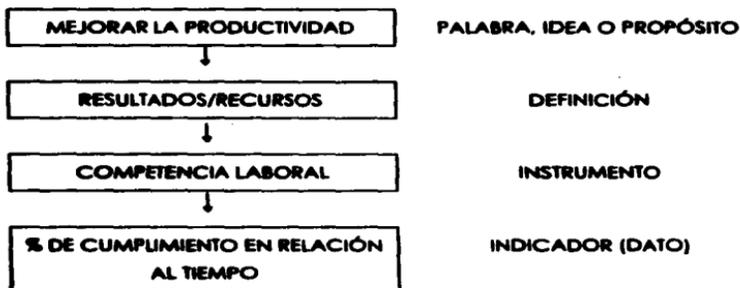
**Si se cuenta con un buen diagnóstico, se podrá:**

- **Establecer un punto de comparación para evaluar las acciones**
- **Tomar decisiones acertadas**
- **Dirigir las actividades más certeramente.**

**Si no contamos con un buen diagnóstico nos sentimos como un jugador de fútbol al cual se le exige que logre el mayor número de goles, sin saber dónde están los porterías o metas ((pues son invisibles)) y sin conocer quiénes son de su equipo y quiénes son los rivales ((pues todos visten el mismo uniforme)) y jugando con una pelota también invisible. Sólo daremos puntapiés a diestra y siniestra sin conocer resultados nunca.**

## Metodología de comparación entre lo deseado contra lo real

A fin de conocer las necesidades imperantes, resulta necesario determinar la situación requerida o deseada, a fin de compararla con la situación real o actual, para lo cual es necesario seguir un proceso de transformación el cual puede esquematizarse en el siguiente esquema.



Se inicia el proceso con la enunciación de una palabra o una idea (productividad, espíritu de servicio, calidad, comunicación, etc.) o la expresión de un propósito global (lograr mejores resultados, por ejemplo).

Sin embargo, se hace preciso recordar que una palabra puede tener significados completamente diferentes para diversas personas, o en varias circunstancias o inclusive, en distintas disciplinas. Por ejemplo, la palabra *costo* puede expresar ideas diferentes para un contador que para un economista, además de existir diversos tipos de costos: históricos, de oportunidad, predeterminados, de reposición, etc.

Por lo tanto, el paso siguiente consistirá en aclarar el sentido en el cual se empleará la palabra de interés; o sea, darle una dimensión más precisa. Los objetivos primordiales de este apartado son:

- a) Dilucidar uno mismo sus propios conceptos, estableciendo sus alcances y sus perspectivas.
- b) Establecer una mejor comunicación con otras personas.

En seguida, es necesario emplear un instrumento para medir o clasificar aquello que nos interesa. En ocasiones, como frecuentemente es el caso en el área de capacitación, debe uno construir dicha herramienta. Más adelante se verán los procedimientos para este efecto.

Componentes de los instrumentos:

a) Aspectos materiales. Trátese de aparatos complejos o de otros sencillos (en ocasiones sólo papel y lápiz), se requiere un elemento para registrar el fenómeno de interés. En ocasiones se equipara la palabra instrumento a estos elementos, olvidando los demás. En nuestro trabajo se usarán cuestionarios.

b) Procedimientos. Todo instrumento, para ser útil, debe ser empleado de ciertas maneras y en determinadas circunstancias; cambiarlos significa, con frecuencia, alterar los resultados o lecturas obtenidas y, por lo tanto, la información recabada. Para nuestro caso se explicará más adelante.

c) Conocimientos. La importancia de la información recabada sólo puede apreciarse si se junta con una serie de informaciones previas, con lo cual se

adjudica significado a aquélla. Este componente lo veremos en los resultados e interpretaciones.

Finalmente, la aplicación del instrumento va a proporcionar elementos cuantitativos y cualitativos. Tendremos indicadores o síntomas de la palabra inicial; lo hemos convertido en datos. Así, se ha metamorfoseado un asunto puramente conceptual en algo más concreto. En nuestro caso, al obtener el listado de eventos requeridos se observará esta metamorfosis.

#### **Puestos de producción o de servicio**

A fin de detectar las necesidades, es necesario seguir el proceso anteriormente descrito, en este caso lo dirigiremos sólo al puesto de coordinador de capacitación. El puesto debe definirse como el conjunto de actividades, responsabilidades, resultados esperados y condiciones que configuran la unidad de trabajo, específico e impersonal.

Ahora bien, es más fácil detectar las necesidades en aquellos puestos en donde el resultado de las actividades está constituido por un producto físico, el cual debe ajustarse a ciertas especificaciones. De hecho estas especificaciones corresponden a la situación deseada; por ende, las desviaciones constantes (situación real) constituyen necesidades a cubrir, aunque todavía no sabemos si son de capacitación. La aplicación de instrumentos y la obtención de datos es más fácil y expedita.

Sin embargo, cuando se trata de puestos de servicio, como es el de coordinador de capacitación, la situación se complica. En efecto, en éste no existe un producto concreto y tangible. En virtud de que la detección

de necesidades y, posteriormente, la evaluación resultan más difíciles, en este tipo de puestos.

**Situación deseada: el perfil de "Competencia"**

En el IMP, en el cual existen 18 coordinadores de capacitación, bajo el mando de los dos jefes de los departamentos de la División de desarrollo de Personal, se les formularon las siguientes peticiones:

1. Recuerde las veces que usted pensó al observar a uno o varios Coordinadores de Capacitación, que merecían el calificativo de "competentes". ¿Qué fue lo que esas personas hicieron que le llevaron a usted a pensar así? Describa todas las veces, señalando el comportamiento de esas personas.

Por separado, en unas hojas de papel, los dos jefes de departamento escribieron sus recuerdos. Se insistió en dos puntos.

a) Deben emplearse comportamientos observables: los adjetivos, para ser útiles, deben transformarse en comportamientos observables. Un adjetivo puede tener diversas interpretaciones (hay más cabida a la subjetividad), en cambio, hay mayores posibilidades de obtener elementos objetivos si nos referimos a comportamientos observables. De ahí el énfasis en el verbo hacer en vez de ser.

b) No deben describirse, como en el análisis de puesto tradicional, las actividades. Estamos buscando la competencia, es decir, la situación ideal; deseamos que todos los coordinadores de capacitación sean magníficos en vez de mediocres.

2. ¿Qué comportamientos, aparte de los señalados anteriormente, esperaría usted de un coordinador de capacitación merecedor del calificativo de "competente"?

Con esta pregunta se pretende agregar otros aspectos tal vez no observados hasta la fecha, pero que deberán formar parte del repertorio conductual de los ocupantes de este puesto.

Después de lo anterior, con la ayuda del jefe de la División de Desarrollo de Personal, los jefes de departamento discutieron entre ellos sus respectivos trabajos y llegaron a un acuerdo respecto al perfil de competencia para los coordinadores de capacitación.

El cuestionario que se aplica, contiene lo siguiente:

1. Recuerde las veces que usted pensó al observar a uno(a) COORDINADORIA DE CAPACITACIÓN que merecía el calificativo de "competente" ¿Qué fue lo que esa persona hizo que le llevó a pensar así? Describa todas las veces, señalando el comportamiento de esa(s) persona(s) (Pueden ser dos o más personas observadas, lo importante es señalar los comportamientos competentes). NO utilice adjetivos; procure describir comportamientos observables.
2. ¿Qué comportamientos, además de los señalados anteriormente esperaría usted de un(a) COORDINADORIA DE CAPACITACIÓN merecedor(a) del calificativo de "competente"?  
(Recuerde: no utilizar adjetivos. "Era muy organizado" debe cambiarse, por ejemplo, entre otros comportamientos, a "Elaboraba sus planes semanales de trabajo"). Liste todos los comportamientos que pueda; si es necesario utilice hojas adicionales.
3. Señale los comportamientos peligrosos, indeseables o prohibidos en los cuales no debe incurrir el ocupante de este puesto y no mencionados anteriormente.

La información recabada de estos cuestionarios conforma las competencias.

#### La competencia notable

La base de un perfil de competencia y objetivos medibles es denominado competencia notable, y se refiere a un comportamiento que el constructor del instrumento observó en alguna ocasión y le llevó a la conclusión de que la persona contemplada se desempeñaba competentemente en su puesto. Los comportamientos observables van a conjuntar el inventario o perfil. Desde luego, no es necesario que en la construcción del instrumento se recuerde sólo una persona sino cualquiera número de ellas; lo importante es determinar un perfil o modelo de conductas competentes.

Pueden también expresarse comportamientos pésimos, prohibidos, negativos o indeseables pero sólo para indicar su contrapartida: los competentes. Los comportamientos mencionados en primer lugar deben redactarse siempre en sentido positivo.

En adición a las observaciones realizadas deben agregarse aquellas comportamientos esperados idealmente. También se incluye en el cuestionario anterior una sección para referirse a los comportamientos peligrosos, indeseables o prohibidos no mencionados en las secciones precedentes de ese formato. El objetivo radica en evitar los olvidos al respecto, desde luego estos comportamientos deberán ser expresados de manera afirmativa en la construcción del perfil.

## **Criterios para diseñar reactivos para el Perfil de Competencia.**

Un reactivo, en este caso, está constituido por una breve descripción de un comportamiento observado en el pasado o esperado en el futuro. El jefe debe estimar, cómo se verá más adelante, la frecuencia con la cual cada uno de los ocupantes de ese puesto presenta cada uno de dichos comportamientos. Tanto el jefe como el ocupante van a reaccionar de alguna manera ante tales descripciones; de ahí su denominación.

Para ser útiles deben redactarse de acuerdo a los criterios siguientes:

1. En cada reactivo debe incluirse sólo una conducta que pueda ser observada por cualquier persona.
2. Deberán incluirse igualmente estándares o normas en términos de:
  - Tiempo
  - Costo
  - Calidad
  - Cantidad

Estos elementos pueden emplearse solos o en combinación. Puede emplearse también un índice que conjugue éstos u otros elementos adicionales.

Estos estándares son susceptibles de ser incluidos en cada reactivo o al final.

**Pasos para la construcción del perfil.**

1. Determinación de competencias.

Puede prestarse especial atención a las prohibidas. Pero la redacción debe estar conforme al punto tres.

En este paso deben intervenir los jefes. Igualmente sería recomendable que participaran los mejores ocupantes del puesto y con representantes externos con experiencia en la metodología.

Tanto en este paso como en los tres siguientes pueden utilizarse:

- Entrevistas individuales
- Discusión de grupo
- Método Delphi: reunión de expertos y jefes
- Observación directa a los mejores ocupantes de los puestos
- Una combinación de las anteriores posibilidades

2. Establecimiento de estándares u objetivos por cumplir

3. Redacción de reactivos

4. Determinación de factores bajo los cuales se clasificarán los reactivos, si es necesario, en adición o dentro de las esferas del puesto. Dichos factores constituyen las actividades sustantivas del puesto, o sea, los aspectos de mayor relevancia.

5. Fijar el modelo: se elabora un cuestionario a fin de que los jefes indiquen si los compartamientos pertenecen a un empleado competente, o si faltan algunos. Se aplica a todos los jefes o una muestra que tengan ese personal bajo su mando. Si todos participan en la determinación del compartamiento, este paso se suprime. Puede aplicarse también a los

propios empleados. Se eligen los reactivos en donde exista mayor acuerdo; puede también efectuarse un análisis de los otros.

Añadir el porcentaje de ocasiones a cada reactivo.

A fin de determinar la gravedad del problema y de servir de base a las estimaciones de beneficio/costo, se agrega la escala siguiente:



Se estima el porcentaje de ocasiones en el cual es pertinente desplegar ese comportamiento y se efectúan en la realidad por parte de los ocupantes del puesto.

Puede darse también una ponderación de los diversos comportamientos de acuerdo a su importancia.

#### 7. Prueba Piloto

Se trata de ver si el instrumento:

- a) Resulta claro en su redacción y manejo por parte de los jefes
- b) Clasificar en forma preponderante los comportamientos dentro de un factor y, en caso de igual ponderación, decir en dónde se coloca
- c) Ensayar el manejo de los formatos para el manejo de los datos
- d) Realizar las correcciones necesarias

#### 8. Primera aplicación a una muestra

El objetivo es doble para el perfil

**Validarlo**

**Confiablezario**

**En caso necesario, revisar el instrumento**

**9. Aplicación general a un puesto, en nuestro reporte corresponde al "Coordinador de Capacitación"**

**10. Determinación de necesidades**

**Se establece una jerarquía de puntos a atacar en forma inmediata, son aquellos que obtienen porcentajes más bajos en la aplicación general.**

**Se utiliza el resumen obtenido en la forma correspondiente.**

**11. Diagnóstico de necesidades**

**Su finalidad es establecer si el desempeño es susceptible de ser mejorado por la capacitación o si es pertinente emplear otras alternativas primero. Este análisis puede realizarse a nivel grupal o individual.**

### **2.3.2 Aplicación de la metodología**

**La aplicación específica de esta metodología es en el puesto de "coordinador de capacitación" del IMP, comienza desde la descripción del puesto, la cual fue producto de entrevistas y cuestionarios aplicados a los ocupantes del puesto y a sus jefes, las competencias notables fueron el resultado de los cuestionarios aplicados a los jefes; los resultados de la evaluación de competencias nos refleja necesidades de capacitación y desarrollo y el programa de capacitación nos representa el resultado de esta intervención.**

## **Descripción del puesto**

**TÍTULO DEL PUESTO:** Coordinador de capacitación.

**DIVISIÓN:** De Desarrollo de Personal

### **Obligaciones del puesto:**

- **Mantener contacto con las diferentes áreas de la empresa.**
- **Ofrecer el servicio de detección de necesidades de capacitación.**
- **Evaluar los resultados.**
- **Con base en esos resultados elaborar un diagnóstico.**
- **Elaborar un programa de capacitación que satisfaga esas necesidades.**
- **Además del programa que arroje la D. N. C., elaborar uno de abierto, con temas de interés general, que puedan ser tomados por todo el personal de la empresa.**
- **Contactar y seleccionar instructores.**
- **Reservar aulas.**
- **Solicitar apoyo logístico a las áreas correspondientes.**
- **Revisar y reproducir el material didáctico para cada curso.**
- **Instrumentar el curso: inaugurar, monitorear su desarrollo, evaluar al curso y al instructor, elaborar constancias, documentar el curso.**
- **Tabular las evaluaciones del curso, para observar el avance del aprovechamiento con los métodos establecidos, para retroalimentar y evitar errores en los ciclos subsecuentes.**
- **Elaborar informes mensuales para las áreas de la empresa y para el control académico del personal y el control del presupuesto erogado.**

### **Requisitos del puesto:**

**EDUCACIÓN:** Un amplio conocimiento del campo de trabajo administrativo aplicable a obligaciones tales como: administración del tiempo, administración de la educación y capacitación, organización. Además conocimiento de herramientas de evaluación que se utilizan en la detección de necesidades de capacitación. Administración de recursos financieros. Correcta dicción y ortografía. Técnicas de entrevista.

**EXPERIENCIA:** El puesto requiere facilidad de palabra, pues es común la comunicación con diferentes tipos de personas como instructores, usuarios del servicio de capacitación, personal de otras áreas de la institución, etc. y ante grupo de capacitandos durante las inauguraciones y clausuras. Familiaridad con trámites administrativos. Conocer el modelo de detección de necesidades vigente en la empresa.

**RECURSOS:** El puesto requiere buena presentación, cordialidad en el trato al público, calidad en el servicio, juicio para elegir y discriminar material, instructores, etc.

**RESPONSABILIDAD:** Detectar las necesidades de capacitación lo más acercado a la realidad. Responder a estas necesidades a corto plazo, y con la mayor calidad. Entregar reportes mensuales conteniendo información tal como: presupuesto ejercido, número de empleados capacitados, número de instructores contratados, horas curso ejercidas durante el mes, etc. Ser puntual.

**CONTACTOS:** Contacto el 100% del tiempo con otras personas de la misma empresa y de otras. Contacto constante a través del teléfono. Y contacto con niveles superiores de la empresa..

**SUPERVISIÓN:** Supervisar el buen desarrollo de los cursos, supervisar el correcto trámite de los documentos de mayor uso en esta área como contratos, oficios de invitación a los cursos, compensaciones para pago a instructores internos, acuerdos etc.

**ESFUERZO MENTAL:** El puesto requiere de pensamiento lógico para evaluar los resultados de las herramientas para detección de necesidades de capacitación, para programación de cursos de capacitación, para elaborar herramientas para evaluar al instructor, las instalaciones, el material didáctico, etc. También requiere de preparación de nivel superior para elaborar temarios, evaluar la capacidad de los instructores a través de una entrevista previa al curso.

**ESFUERZO FÍSICO:** Posición media de oficina. Requiere desplazamientos de la oficina a las aulas, al área de fotocopiado, repartir el material para cada curso, etc.

**CONDICIONES DE TRABAJO:** El puesto requiere del uso de una PC, la mayor parte del tiempo, condiciones estándar de oficina. Sillas para recibir gente en la oficina, teléfono, disposición de fotocopiado, herramientas didácticas.

**Competencias de coordinador de capacitación**

Como producto de la aplicación del cuestionario para recabar los sucesos notables, se obtienen una relación de competencias laborales, las que reflejan una serie de conductas deseables para el puesto:

1. Conocimiento de la industria a la que pertenece

2. Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución
3. Experiencia en la aplicación de metodologías para detección de necesidades de capacitación
4. Habilidad para determinar costo-beneficio de la capacitación
5. Experiencia en el diseño de programas de recursos humanos
6. Habilidad para hablar en público
7. Liderazgo
8. Conocimiento de Tecnología Educativa
9. Habilidad para detectar y resolver problemas
10. Pensamiento sistémico
11. Conocimiento de las acciones para mejora del desempeño
12. Entendimiento del negocio
13. Habilidades de contratación
14. Manejo y tolerancia hacia la incertidumbre
15. Habilidad para visualizar el futuro
16. Pensamiento lógico inductivo y deductivo
17. Corrección de estilo
18. Habilidad para relaciones humanas
19. Destreza para comunicación eficaz
20. Asertividad
21. Organización
22. Comunicación
23. Integración
24. Responsabilidad
25. Control
26. Seguridad e higiene

### **2.3.3 Evaluación de las competencias laborales de cada ocupante del puesto**

Las competencias requeridas son transformadas en preguntas (reactivos) y se solicitó a los jefes y ocupantes sobresalientes del puesto, que evaluaran a todos los coordinadores de capacitación.

**Reactivos para el puesto de coordinador de capacitación:**

- 1. ¿Orienta los programas que coordina hacia la misión, visión y objetivos de la institución?**
- 2. ¿Aplica metodologías para la detección de necesidades de capacitación en los eventos que coordina?**
- 3. ¿Determina costo beneficio de la capacitación?**
- 4. ¿Diseña programas de desarrollo humano?**
- 5. ¿Habla en público durante las inauguraciones y reuniones de trabajo?**
- 6. ¿Coordina sin errores al personal que participa en la ejecución de los eventos?**
- 7. ¿Analiza el material didáctico y métodos de enseñanza que utilizan los instructores?**
- 8. ¿Resuelve oportunamente todos los problemas de coordinación de la capacitación?**
- 9. ¿Orienta todas las acciones que realiza hacia los fines preestablecidos?**
- 10. ¿Recomienda y aplica acciones para mejorar el desempeño laboral?**
- 11. ¿Contrata instructores competentes y a bajo costo?**
- 12. ¿Toma decisiones importantes y acertadas?**
- 13. ¿Planea sus acciones a futuro?**
- 14. ¿Propone soluciones rápidas y efectivas en los problemas laborales?**
- 15. ¿Redacta oficios, comunicados y reportes coherentes con sus objetivos?**

16. ¿Sus relaciones con los demás son armoniosas?
17. ¿Comunica con facilidad sus ideas?
18. ¿Prioriza y toma decisiones en situaciones problemáticas entre personas?
19. ¿Usa agenda y atiende sus asuntos en forma ordenada?
20. ¿Trabaja en equipo cada vez que se requiere?
21. ¿Siempre responde por las consecuencias de sus actos y decisiones?
22. ¿Lleva estadísticas y controles de sus avances?
23. ¿Se dirige sin problema a cualquier instancia de la institución para realizar trámite?

**Resultados de la aplicación del cuestionario:**

La evaluación se realiza mediante un formato, el cual es aplicado por un comité formado por el jefe y los ocupantes más representativos. En nuestro caso el comité estuvo formado por el jefe de la División de Desarrollo de Personal, el jefe del Departamento de Capacitación Institucional, el jefe de Capacitación Específica y tres ocupantes del puesto

El formato es el siguiente:

HOJA DE EVALUACIÓN  
PERFIL DE COMPETENCIA

Forma COM-3

PUESTO DE CONTADOR DE CADASTRO FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DE JEFE \_\_\_\_\_

Nombre del ocupante \_\_\_\_\_

Porcentaje en que domina las competencias

Preguntas	Porcentaje									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
7.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
8.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
10.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
11.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
12.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
13.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
14.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
15.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
16.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
17.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
18.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
19.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
20.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
21.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
22.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
23.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Suma: Pares: (1) Impar: (2)

Diagn.: LA (1) CP(2)

Tuñuk: Mop. (1) exp. (2) Mochu (3)

Clave:

Después de aplicadas todas las evaluaciones se procede al análisis de la información.

En este punto se obtiene una gráfica de resultados por cada ocupante. A continuación se presenta la primera de ellas:

El eje "X" representa el porcentaje en que el ocupante domina la competencia evaluada, y el eje "Y" el número de la pregunta.

Nombre del ocupante: JLM



De todas las gráficas obtenidas (18 coordinadores de capacitación) se toman las preguntas con más bajo nivel de dominio de la competencia (rango de porcentaje de 0 % a 30 %) y se elabora un concentrado general, que aparece a continuación.

**CONCENTRADO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

**OCCUPANTE DEL PUESTO**

POB	JAM	ASM	LVP	OJG	LEMA	FAL	GJS	ECC	GMO	OCA	MGS	JRE	GHC	RFR	GVR	JMM	JDD	FREC
1																		0
2	10			30	10						10		20	10		10	20	9
3	30	10	10		10	10	10		10		10	10	10	20	20	10		13
4	20										30	20	10					4
5		10				10				10	10			30	20	20	30	9
6										20		10						2
7												10						1
8												10						1
9												30						1
10													30					1
11	30																	1
12	20				30						20	10				10	30	7
13					30							20						2
14	20				30							10						3
15	10		30							30		30				20		5
16																		0
17	30				30								30	30	30	20	30	8
18										30				30				2
19					30				30		30							3
20	30									30		30	30			10	10	7
21	30											10						2
22	20				20						10	10						4
23	20																	1
FREC.	12	8	8	1	8	8	1	8	2	8	7	12	6	8	8	7	8	68

En esta lámina se puede ver claramente qué competencias son las que se requieren más para el puesto y qué personas son las que las necesitan. De esta manera podemos tomar decisiones para elaborar un programa de capacitación basado en competencias laborales, lo cual es lo siguiente.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COMPETENCIAS LABORALES**

Este reporte llega hasta la elaboración del programa de capacitación, el cual es el resultado de aplicar la metodología de competencias laborales. Es un programa más realista, que responde a las necesidades de capacitación más importantes del coordinador de capacitación.

A continuación presentaremos el proceso de integración de la información en un programa detallado.

#### **3. 1 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.**

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de las competencias, se opta entre las de mayor frecuencia, las que tengan mayor prioridad o las de mayor factibilidad y se plantean en términos de eventos de capacitación.

Considerando la frecuencia, los eventos prioritarios son:

1. Métodos para determinar costo beneficio de la capacitación.
2. Metodologías para la detección de necesidades de capacitación.
3. Técnicas para hablar en público.
4. Análisis de problemas y toma decisiones.
5. Trabajo en equipo.

6. Comunicación eficaz.
7. Redacción correcta.
8. Contratos estadísticos de proyectos
9. Diseño de programas de desarrollo humano.
11. Organización del trabajo.
12. Liderazgo
13. Administración.
14. Evaluación del desempeño.
14. Relaciones humanas.
15. Responsabilidad laboral.

Los resultados fueron revisados por los responsables del departamento y el jefe de división, la tabla que refleja esta información es la siguiente:

## EVENTOS REQUERIDOS POR PERSONA Y PORCENTAJE DE DOMINIO

EVENTOS	DESEMPEÑO DEL PUESTO																
	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	
I. Estudios para el diseño de un sistema de capacitación	10%	10%	10%		10%	10%		10%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
II. Investigación para el diseño de un sistema de capacitación	10%			10%	10%					10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
III. Materiales para el diseño de un sistema de capacitación		10%			10%				10%	10%		10%	10%	10%	10%	10%	10%
IV. Análisis de problemas y temas de desarrollo	10%				10%					10%	10%			10%	10%	10%	10%
V. Trabajo en equipo	10%								10%	10%	10%			10%	10%	10%	10%
VI. Comunicación eficaz	10%			10%						10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
VII. Motivación personal	10%		10%						10%	10%				10%	10%	10%	10%
VIII. Control administrativo de proyectos	10%				10%					10%	10%						10%
IX. Diseño de programas de desarrollo humano	10%									10%	10%	10%					10%
X. Organización del trabajo	10%				10%						10%						10%
XI. Liderazgo					10%					10%	10%						10%
XII. Administración										10%	10%						10%
XIII. Evaluación del desempeño					10%						10%						10%
XIV. Evaluación personal										10%			10%				10%
XV. Responsabilidad social											10%						10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Esta información es revisada por los responsables para poder establecer los eventos definitivos y conformar finalmente el programa de capacitación para el puesto estudiado, que en este caso es el de coordinador de capacitación.

## **Programa de Capacitación**

**Curso:** "Métodos para determinar costo beneficio de la capacitación".

**Objetivo:** Que los participantes puedan evaluar el impacto económico de los eventos de capacitación que se imparten en la institución, con un enfoque de negocios.

**Beneficios:** Eliminar gastos innecesarios en eventos que no son rentables e invertir en aquellos que sí causan un impacto al IMP.

**Contenido temático:** 1. Momentos y tipos de evaluación. 2. El costo beneficio en las negocios. 3. Limitaciones en las evaluaciones costo / beneficio. 4. Métodos para determinar costo / beneficio en la capacitación. 5. Análisis de resultados y seguimiento.

**Taller:** "Metodologías para la detección de necesidades de capacitación"

**Objetivo:** Que los participantes utilicen en su trabajo diferentes metodologías para detectar necesidades de capacitación.

**Beneficios:** Obtener programas de capacitación más efectivos y realistas, que resuelvan los problemas atribuidos a la falta de capacitación.

**Contenido temático:** 1. ¿Qué es la Detección de Necesidades de Capacitación?. 2. Método de comparación perfil puesto perfil persona. 3. Método basado en análisis de problemas. 4. Método basado en evaluación del desempeño. 5. Presentación de resultados y elaboración de programas.

**Taller:** "Técnicas para hablar en público."

**Objetivo:** Que los participantes sean capaces de dirigirse, sin ningún problema, a un auditorio, grupo o equipo de trabajo .

**Beneficios:** *Proyectar una imagen de seriedad y darle al servicio que ofrece el coordinador de capacitación un toque de formalidad para cumplir más ampliamente con los objetivos de capacitación.*

**Contenido temático:** 1. Lenguaje corporal. 2. Postura y respiración. 3. Imposición y pronunciación. 4. El discurso y la disertación. 5. Técnicas de relajación.

**Curso:** "Análisis de problemas y toma de decisiones."

**Objetivo:** Que los participantes sean capaces de manejar los problemas mediante diferentes técnicas de análisis para incrementar la productividad.

**Beneficios:** *Agilizar trámites, disminuir conflictos y facilitar el trabajo.*

**Contenido temático:** 1. Problemas organizacionales. 2. Análisis de operaciones. 3. La incertidumbre y la estadística. 4. La solución efectiva de problemas. 5. Las decisiones en el desarrollo organizacional.

**Taller:** "Trabajo en equipo."

**Objetivo:** Que los participantes logren una mayor integración en el trabajo por medio de la motivación y disposición.

**Beneficios:** *Que el grupo logre mayor productividad a través de esfuerzos conjuntos y coordinación de tareas.*

**Contenido temático:** 1. Teorías motivacionales. 2. Los grupos y los equipos en el trabajo. 3. La integración grupal. 4. Comunicación organizacional. 5. Relaciones humanas.

**Taller:** "Comunicación eficaz."

**Objetivo:** Que los participantes manejen técnicas efectivas de comunicación.

**Beneficios:** *Disminución de los problemas laborales a través de habilidades de pensamiento y comunicativas que ayudarán al grupo a tener un mayor entendimiento y mejorar las relaciones laborales.*

**Contenido temático:** 1. La comunicación humana en la empresa. 2. Habilidades de pensamiento estratégico. 3. Habilidades de comportamiento. 4. Aprender a pensar productivamente. 5. Desarrollo de la comunicación organizacional por productividad.

**Taller:** "Redacción correcta."

**Objetivo:** Que los participantes aprendan a comunicar sus ideas claramente a través de las técnicas de escritura.

**Beneficios:** Mayor claridad en conceptos e ideas a través de todo tipo de documentos que se elaboran en la organización.

**Contenido temático:** 1. Ortografía. 2. Estilos. 3. Estructura de la oración. 4. Signos de puntuación. 5. Cómo redactar documentos.

**Curso:** "Control estadístico de proyectos."

**Objetivo:** Que los participantes manejen técnicas estadísticas en los proyectos de capacitación.

**Beneficios:** Optimizar los recursos empleados en la capacitación a través del manejo estadístico de proyectos.

**Contenido temático:** 1. Administración de proyectos. 2. Probabilidad y estadística. 3. Ruta crítica. 4. Manejo de datos. 5. Organización de los proyectos.

**Curso:** "Organización del trabajo."

**Objetivo:** Que los participantes apliquen en su trabajo diferentes formas de organización para efficientar sus actividades.

**Beneficios:** Que los programas de capacitación lleguen a mayor número de trabajadores, con calidad y oportunidad.

**Contenido temático:** 1. Antecedentes de la organización del trabajo. 2. Técnicas modernas de división del trabajo. 3. Administración del tiempo. 4. Estructuras organizacionales. 5. Distribución del trabajo.

**Curso: "Liderazgo."**

**Objetivo:** Adquirir conocimientos y herramientas para liderar grupos.

**Beneficios:** Lograr mayor cooperación del personal y motivarlo para comprometerlo con los objetivos de la empresa.

**Contenido temático:** 1. El líder y la organización. 2. Líder como un proceso personal. ·3. Habilidades personales indispensables. 4. Comunicación eficaz. 5. El desempeño de un líder.

**Curso: "Administración."**

**Objetivo:** El participante aplicará las fases de planeación, organización y control a su trabajo diario mediante un plan de acción.

**Beneficios:** El trabajo será más eficaz y productivo aplicando técnicas administrativas.

**Contenido temático:** 1. La administración en la historia. 2. La planeación. ·3. Ejecución. 4. Control y seguimiento. 5. Administración moderna en las organizaciones.

**Curso: "Evaluación del desempeño."**

**Objetivo:** Los participantes conocerán y aplicarán técnicas de evaluación del trabajo.

**Beneficios:** Se contará con una herramienta para poder evaluar la efectividad de la capacitación mediante la medición del desempeño.

**Contenido temático:** 1. El desempeño individual y organizacional. 2. Los estándares en el desempeño. ·3. Métodos de evaluación. 4. La evaluación del desempeño y la capacitación. 5. Herramientas para evaluación del desempeño.

**Curso: "Relaciones humanas."**

**Objetivo:** Concientizar a los participantes sobre la importancia de la integración y la colaboración dentro y fuera del trabajo.

**Beneficios:** Disminución de los problemas laborales a través una mayor integración y comunicación en el trabajo.

**Contenido temático:** 1. Comunicación humana. 2. Estructuras y jerarquías de poder. -3. Roles y papeles. 4. Las relaciones laborales. 5. Asertividad

**Curso:** "Responsabilidad laboral."

**Objetivo:** Que los participantes conozcan sus derechos y responsabilidades en el trabajo.

**Beneficios:** Aumentar la responsabilidad en las actividades laborales.

**Contenido temático:** 1. La ley y el trabajo. 2. Las obligaciones de los servidores públicos. -3. Derechos y prestaciones laborales. 4. La productividad en la empresa. 5. Eficiencia en la empresa pública.

## Calendario de eventos para los "Coordinadores de Capacitación"

EVENTOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Sesión para discutir con los líderes de la capacitación	■	■															
2. Metodología para la definición de necesidades de capacitación	■	■															
3. Visitas para hablar en público			■	■													
4. Análisis de problemas y toma de decisiones				■	■	■											
5. Trabajo en equipo						■	■	■									
6. Conferencias a distancia							■	■	■								
7. Reducción de costos								■	■	■	■						
8. Corrección estadística de proyectos										■	■	■					
9. Método de presupuesto de desarrollo humano											■	■	■				
10. Organización del trabajo												■	■	■			
11. Liderazgo													■	■	■		
12. Administración														■	■	■	
13. Mecanismos del desarrollo															■	■	■
14. Relaciones humanas																■	■
15. Responsabilidad laboral																	■

### **3.2 VENTAJAS QUE SE OBTIENEN AL APLICAR LA METODOLOGÍA DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EDUCACIÓN ESCOLARIZADA Y EN LA CAPACITACIÓN EN EMPRESAS.**

#### **Beneficios a nivel nacional**

Los beneficios que el país puede obtener con las acciones del Gobierno al operar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral son los siguientes:

- Contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal.
- Compatibilizar el nivel de calificación de los recursos humanos con requerimientos de las empresas.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo, que permitan reconocer y acreditar en cada individuo la competencia laboral alcanzada, independientemente de que ésta fue adquirida.
- Contar con referencias sobre la calificación idónea a las necesidades del sector productivo, que propicien las instituciones educativas orienten sus programas de capacitación y de formación técnica en función de la demanda.
- Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos, reducir accidentes

y riesgos de trabajo, hacer uso más eficiente de los recursos disponibles y mejorar el ambiente laboral.

- **Facilitar la transferibilidad de competencias laborales entre empresas y ramas de actividad, con lo que además de estimular la productividad y competitividad de la economía en su conjunto, se reducen costos ocasionados por la rotación de personal, ya que se disponen de criterios de desempeño laboral ampliamente aceptados y reconocidos por el mercado.**
- **Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante el establecimiento de un lenguaje común entre la oferta de educación y capacitación y el sector productivo.**
- **Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación, conforme a criterios claros y precisos que tiendan a reducir trámites y simplificar procedimientos.**
- **Establecer un sistema de información sobre lo que las personas "saben hacer", que dé transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones de los individuos y agentes económicos, y oriente la política pública para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación.**
- **Contar con recursos técnicos y metodológicos para el desarrollo de la capacitación basada en normas de competencia laboral y su certificación, tanto en empresas como centros educativos.**
- **Desarrollar experiencias piloto en empresas y sectores, que generen efectos demostrativos para el conjunto de la economía.**

### **Beneficios a nivel institucional**

El Instituto Mexicano del Petróleo unido a los esfuerzos del Gobierno, participa como prueba piloto en implantar la metodología de capacitación por competencias laborales. Los beneficios que obtiene con esta participación son los siguientes:

- Permite a sus trabajadores la posibilidad de innovar sus procesos de capacitación y adiestramiento, por medio de la experimentación de nuevos métodos.
- Al utilizar las competencias laborales en la detección de necesidades de capacitación se logra mejorar el contenido de los cursos y se logra mejorar el desempeño de los capacitados.
- Las necesidades de capacitación se identifican por persona y grupo natural de trabajo.
- Con esta metodología se establecen puntajes de dominio de las competencias de cada trabajador, ayudando a la reubicación del personal.
- Al describir los puestos y definir los estándares de competencia, se puede establecer un sistema de evaluación del desempeño y otorgar acciones e incentivos al trabajador.
- Se participa con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral del Gobierno Federal, aportando estándares de competencia laboral de los puestos estudiados.

- Se incrementa la productividad al identificar, por medio del método de las competencias laborales, necesidades de capacitación reales y satisfactorias.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DEL PEDAGOGO EN LA CAPACITACIÓN.

Actualmente se ha visto, más que nunca, que existe una gran demanda de personal calificado y especializado, por ello es indispensable que toda organización ofrezca programas de capacitación para el trabajo (con objetivos específicos) que le permitan a los empleados adquirir conocimientos técnicos, desarrollar sus habilidades, mejorar sus actitudes, incrementar sus destrezas y adquirir valores necesarios para realizar óptimamente su trabajo y que su desempeño en el puesto sea relevante.

Con el objeto, de definir cuál es la importancia de la función del Pedagogo en el proceso de capacitación, es necesario mencionar el perfil del Licenciado en Pedagogía, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que es la escuela de donde soy egresado.

Así, tenemos que al término de la carrera el Licenciado en Pedagogía "estará capacitado para planear, programar, supervisar y controlar las actividades de formación pedagógica".<sup>7</sup>

En el plan de estudios del licenciado en pedagogía no se cuenta con un área que esté enfocada directamente a la capacitación, sin embargo, dentro de la curricula de la LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA, se tienen contempladas, dentro de su programa, materias tales como didáctica

---

<sup>7</sup> U. N. A. M. Estado de México, 1995, P. 88

laboral, educación para adultos, educación especial y organización educativa, dirigidas específicamente a dicho campo, las cuales permiten a los egresados tener una visión parcial de todo lo que este proceso implica. No obstante hay otras materias de las áreas de sociopedagogía, investigación y didáctica, que aunque no se enfocan al ámbito de la capacitación, proporcionan los elementos indispensables para que el pedagogo se pueda desenvolver con éxito en el proceso de capacitación, ya que le permiten tener una visión general del quehacer educativo.

La capacitación tiene delegada una función educativa en las instituciones, la cual está dirigida a los trabajadores; por lo que debe satisfacer necesidades presentes y futuras de actualización o formación de los empleados. El pedagogo, en esta área, encuentra un campo laboral muy extenso, en el que desempeña actividades que le son propias y que muchas veces son realizadas por profesionales de otras disciplinas.

La capacitación, implica un proceso de enseñanza-aprendizaje, que a la vez requiere de métodos y técnicas didácticos que le permitan cumplir sus objetivos.

La formación del pedagogo le permite dar a los programas de capacitación un enfoque más humanista, cuidando el aspecto educativo y formativo de la capacitación.

Con base en lo anterior, las funciones, que el pedagogo puede desempeñar eficientemente, en el área de la Capacitación son:

- Planeación de estrategias de intervención con capacitación en áreas problemáticas de la institución.
- Organización del departamento de capacitación, ubicando a cada elemento en la función que puede desempeñar mejor de acuerdo a su formación, ya que el pedagogo tiene una visión encaminada hacia el desarrollo humano.
- Impartición de cursos para formación de instructores.
- Diseño de modelos para la detección de necesidades de capacitación, así como su aplicación y ajustes en la operación para obtener mejores resultados.
- Planeación y diseño de un programa de capacitación.
- Elaboración de material didáctico, útil para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Selección y evaluación de instructores.
- Revisión del material y programas para cada curso que ofrecen los instructores.

Dentro de la currícula de la Licenciatura en Pedagogía, se imparten materias que proporcionan a los alumnos, elementos que les permiten desenvolverse en esta área, sin embargo, considero que podría incluirse dentro del programa de algunas materias, temas sobre educación para adultos, didáctica y administración.

A continuación describiré algunos contenidos que le permitirían al pedagogo tener mejores bases y desenvolverse con mayor soltura no sólo en la administración de la capacitación, sino también en cualquier área laboral en la que deba administrar el factor humano.

- **Educación para Adultos ( Andragogía )**: cuyo objetivo sea, el detectar las condiciones sociales, culturales, psicológicas e intelectuales que posee el adulto, para determinar carencias y cualidades que propiciarán o dificultarán el proceso de enseñanza aprendizaje de la capacitación.
- **Didáctica**, cuyo fin sea el de proporcionar el conocimiento de técnicas para la formación de profesores, capacitandos e instructores; diagnosticar la situación, elaborar planes de capacitación y actualización, elaborar programas y materiales de apoyo y evaluar planes y programas.
- **Administración del Factor Humano-Capacitación**, en donde el Licenciado en Pedagogía conozca y maneje baterías psicológicas, que le faciliten la selección de instructores de la capacitación y realizar entrevistas. Así como diagnosticar las necesidades de capacitación para elaborar programas y reconocer el proceso para la administración de la capacitación.

Lo anterior, permitirá que el egresado de la Licenciatura en Pedagogía, adquiera una formación integral que le permita integrarse en el campo laboral de la capacitación ya que podrán analizar el proceso educativo de la capacitación, al que los adultos se enfrentan.

Consideramos, que para que el pedagogo se desenvuelva con mayor eficiencia en este campo debe contemplarse dentro del Plan de Estudios de la Licenciatura en Pedagogía de la U. N. A. M. materias que le permitan contar con herramientas necesarias para organizar y administrar la capacitación, o alguna institución educativa.

## **CONCLUSIONES**

Describimos que todo el proceso de capacitación que se lleva a cabo en el IMP, en la parte que corresponde a la elaboración de programas específicos, se requiere una buena planeación para que éstos sean efectivos.

Los programas del Instituto se dividen en abiertos y específicos, los primeros están dirigidos a todo el personal sin importar el puesto, especialidad o nivel. En los segundos la capacitación es más dirigida, es decir, responden a necesidades particulares, sin embargo, muchas veces, éstas necesidades son las preferencias de los jefes, son subjetivas.

Las formas de detectar las necesidades de capacitación son muy variadas, es necesario seleccionar o ajustar a alguna de ellas a las circunstancias particulares para que responda a las necesidades reales de la organización.

En el IMP, no existe una forma o método institucional para detectar necesidades de capacitación, por lo que se hace necesario implantar un método que unifique criterios y proporcione los resultados deseados.

Los programas de capacitación específica que actualmente se manejan tienen impacto en forma parcial, en el caso de las necesidades manifiestas se aprecian resultados satisfactorios, dado que la capacitación se da cuando se cambia la tecnología, se reubica al personal o se adquiere nuevo equipo.

El problema principal se presenta cuando las necesidades de capacitación son encubiertas, en estos casos es indispensable una intervención o estudio. Las necesidades encubiertas se presentan en casos en los que integrantes de algún área no detectan nuevos métodos de trabajo, por ejemplo: existen problemas en las relaciones humanas, de comunicación, fallas en el servicio, entregas a destiempo, etc. Todos estos síntomas demuestran que existen problemas, ya sea por falta de conocimientos, falta de habilidades o una actitud negativa.

Existen diferentes métodos de detección, a continuación describiremos en forma general algunos de ellos, y así poder distinguir cuáles se utilizan en el IMP y qué importancia tiene plantear un método único que ofrezca los resultados deseados.

El método clásico es hacer una descripción del puesto y compararlo con el perfil de la persona (perfil puesto-persona), pero tiene la desventaja de no comprobar el perfil, se basa en cuestionarios y documentos que fácilmente pueden ser manipulados.

Otro método es el basado en análisis de problemas en el trabajo, el cual se fundamenta en clasificar los problemas laborales que pueden ser resueltos con la capacitación. Su desventaja radica en la subjetividad de los clasificadores que muchas veces aplican capacitación a problemas que no lo requieren.

Otro método más es el que se aplica a través de un cuestionario dirigido a los jefes, donde se solicita anotar los eventos que requiere su personal (detección por preferencias), con esta metodología, se obtiene más información de la que se puede manejar, las necesidades son mucho

mayores al presupuesto, no existe un orden de prioridad, este es el método más usado en el IMP.

Comparando la capacitación en el IMP, con la que se ofrece en otras instituciones, se observa que mucha de la problemática es muy similar, por tal razón fue necesario analizar las acciones emprendidas por el Gobierno Federal en materia de capacitación.

El Gobierno realiza esfuerzos para vincular los programas educativos y de capacitación de las instituciones educativas con los requerimientos del sector productivo, empieza por crear instituciones que realicen acciones para normalizar y certificar las competencias laborales de los trabajadores del país. Este proceso es lento y requiere la intervención de todos los sectores. Queda clara la necesidad de cambio y adaptación de las organizaciones a las nuevas circunstancias del país y del mundo. Una de las instituciones que fue creada es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, cuya misión es hacer más estrecha la brecha Universidad-Empresa, por medio de programas educativos y de capacitación, acordes a las necesidades de las empresas.

El fundamento teórico de las competencias laborales es muy lógico, además de que se basa en experiencias de otros países como Inglaterra y los Estados Unidos en los que se han obtenido excelentes resultados.

Se han impartido los métodos de definición y certificación de competencias laborales de éstos países, aprobándose por ley diferentes reglas para este fin. Algunas escuelas a nivel técnico ya empezaron a utilizar en sus programas de estudio las competencias laborales.

Una parte importante de este proceso es la participación de empresas o instituciones, en la aplicación práctica de este método. Este trabajo pretende mostrar una forma práctica de aplicar las competencias laborales en la capacitación.

Presentamos el método propuesto para ser aplicado en forma institucional en el I. M. P. Este método ya está siendo aplicado en algunas áreas del Instituto, con resultados satisfactorios, sin embargo su efectividad a nivel institucional se comprobará hasta el siguiente año.

Podemos afirmar que sí se puede lograr la competitividad del IMP implantando la metodología propuesta, ya que surgió como resultado de la investigación de otras formas de capacitación.

El aplicar el método de competencias laborales al puesto de Coordinador de Capacitación, permitió describir todo el proceso con claridad, ya que por ser el puesto que desempeño, no fue necesario concentrar la atención en éste, sino en el método.

Se propone que en el futuro se aplique esta metodología a los puestos operativos, administrativos y técnicos, y ya con un procedimiento establecido que sólo requiera ajustes y adaptaciones, se logrará un mayor impacto de la capacitación en la productividad institucional.

El descubrir y utilizar nuevas formas de capacitación y desarrollo, que incrementen el poder competitivo de las organizaciones, es un reto para los siguientes años.

La información, a través de la capacitación y desarrollo, transmitida en forma eficaz, es una labor importante en estos tiempos de acelerados cambios.

El papel del pedagogo adquiere mayor relevancia en este nuevo esquema, ya que su formación le permite visualizar con mayor precisión las ventajas o desventajas de los diferentes métodos para detectar las necesidades de capacitación y hacerla efectiva.

Por otro lado, el ámbito de competencia del pedagogo es mucho mayor, teniendo facultades para hacer planeación analítica y estratégica dentro de las organizaciones. Tiene una visión global y sistémica del proceso enseñanza - aprendizaje, facilitándole la formulación de objetivos de adiestramiento, de conocimientos y conductuales más efectivos.

Asimismo, el profesional de esta carrera tiene habilidades de docencia en cualquier nivel académico, puede realizar investigación, planeación, programación y en general administración educativa.

Puede realizar innovaciones a la tecnología educativa, puede otorgar educación especial para personas con problemas de aprendizaje, puede incursionar en la detección y tratamiento de problemas psicopedagógicos, así como elaborar material didáctico especializado.

Podemos darnos cuenta que el ámbito del profesional en pedagogía no se conoce a fondo, provocando que profesionistas en otras especialidades realicen la labor del pedagogo con resultados menores.

Las nuevas generaciones en pedagogía pueden ir ganando campo, siempre y cuando exista un equilibrio entre su formación teórica y práctica.

Queda claro que las oportunidades para los profesionales de esta carrera están abiertas y cada día tiene mayor importancia la administración del conocimiento y su correcta transmisión a través de la capacitación y el desarrollo, permitiendo que las organizaciones alcancen mayor competencia con la participación de profesionistas en diferentes especialidades y especialmente el pedagogo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando, Capacitación para la Excelencia, México, Ed. Trillas, 1988. 221 pp.
- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 1989. 536 pp.
- Dale, Ernest, Organización, México, Ed. Técnica, Centro Industrial de Productividad, Organización y Administración, S. A.
- Grados Espinosa, Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección, México, Ed. Manual Moderno, 1988. 230 pp.
- Hampton, David, Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 1992. 350 pp.
- Hetcher, Shirley, Técnicas para evaluar con base en la Capacidad Individual, Bogotá, Ed. Fondo Editorial Legis, 1992. 243 pp.
- Instituto Mexicano del Petróleo, 25 Años de Investigación y Desarrollo Tecnológico al Servicio de la Industria Petrolera, México, Ed. IMP, (edición única)1990. 110 pp.
- Instituto Mexicano del Petróleo, La Gaceta IMP No. 133 Órgano Informativo, México, Ed. IMP, 1994. 40 pp.
- Instituto Mexicano del Petróleo, 30 Años al Servicio de la Industria Petrolera Nacional 1965 - 1995, México, Ed. IMP, (edición única)1995. 103 pp.
- Juch, Bert, Desarrollo Personal para Ejecutivos. Teoría y Práctica, México, Ed. Urmaso, 1987. 274 pp.
- Kast, Fremont E. y Rosezweig, James E., Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas, México, Ed. McGraw-Hill, 1984. 381 pp.

- Marroquín Quintana, J. Capacitación a Trabajadores. México. Ed. Gernica, 1986. 381 pp.
- Petróleos Mexicanos. Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos. México. Ed. Pemex, 1986. 212 pp.
- Pinto Villatoro, Roberto. Manual para la Elaboración de Manuales de Capacitación. Coparmex, México. Ed. Fondo Editorial, 1986. 220 pp.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. México. Ed. Limusa, 1989. 387 pp.
- Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. México. Ed. Limusa, 1992. 96 pp.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Controversias y Aplicaciones. México. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1987. 410 pp.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Ed. Limusa, 1992. 343 pp.
- Steiner, George. Planeación Estadística. México. Ed. CECSA, 1986. 143 pp.
- Taba, Hilda. Elaboración del Currículo. Buenos Aires. Ed. Troquel, 1993. 636 pp.
- Werther, William y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. McGraw-Hill, 1991. 331 pp.