

41070



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ARAGÓN

LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES
COMO PROPUESTA FORMATIVA PARA EL
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A:

LETICIA DIAZ ALVAREZ

ASESOR: DRA. MARIA EUGENIA CHAVEZ ARELLANO

SAN JUAN DE ARAGÓN, ESTADO DE MÉXICO

2004



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.

DEDICATORIA

A Dios: Porque de la costilla me formaste y por amor me diste en nacimiento permitiéndome gozar de la alegría, de la tristeza y de la belleza que existe en la faz de la tierra y de las cotidianas maravillas que oscilan entre el sentimiento y la realidad de mi vida

A ti madre: Por tu suave amor tierno y comprensivo, porque solo con él se logran grandes cosas. Gracias por encausarme por el caminar de la vida. Por tu apoyo excepcional que me ha permitido alcanzar la mayor parte de mis metas.

A ti padre: Por tu gran corazón noble y desinteresado, porque de ti aprendí que el ser humano debe poseer una gran calidad humana. Gracias por preocuparte por mi bienestar, por influir en mi formación enseñándome a confiar en la vida.

A Irma, Ernesto y Alberto: Porque juntos aprendimos que el secreto del éxito es amar todo aquello que debemos hacer disfrutando cada instante de la vida.

A Emmanuel y Alejandro: Porque me han permitido desarrollar y experimentar el sentir maternal gozándome con cada una de sus etapas, desde que balbucearon sus primeras palabras. Descubriendo así, sus cambios en los cuales predominan la imaginación y el sentimiento que es como una sonrisa que refleja un rayo de sol. Con ustedes aprendí que el pasar del tiempo se desgrana y va escurriéndose suavemente en un porvenir que es de ustedes porque van de sorpresa en sorpresa descubriendo cosas nuevas y agradables, donde muy pronto dejarán los juguetes por los libros, cambiarán las travesuras por las más excitantes aventuras enmarcadas por la vida. "Por siempre con amor"

A Sebastián, Samuel y Amairani: Porque su presencia es un regalo para la familia.

A mis abuelos: Por su apoyo infinito lleno de sensibilidad, ternura y bondad.

RECONOCIMIENTOS

A mis amig@s Por su apoyo total, por demostrarme siempre su afecto tan firme y duradero, pero sobre todo por brindarme su amistad.

A mis compañer@s Por ser tan especiales, por su apoyo brindado y por su interés mostrado en el logro de esta meta.

A mis maestr@s Por sus conocimientos y experiencias compartidas.

A mis lectores Por su tiempo e interés y comentarios, porque gracias a ello se logro la conclusión de este trabajo.

RECONOCIMIENTO ESPECIAL

A la Dra. María Eugenia Chavez Arellano: Por tú grandeza espiritual y calidad humana. Porque eres una gran mujer que fomenta la emotividad y manifiestas a su máxima expresión la superación en cada una de tus palabras. Gracias por todo el apoyo.

Y por supuesto a la ENEP ARAGON mi casa de estudio y al Instituto Mexicano del Petróleo.

ESQUEMA TEMÁTICO

Introducción

4

Capítulo I

1. Los mercados de trabajo a nivel internacional, su influencia en México e implicaciones en el ámbito educativo y formativo.	14
1.1. La articulación entre trabajo y educación en el contexto histórico.	27
1.2. Cambios en la organización y expectativas.	32
1.3. Acerca de las competencias laborales.	35
1.3.1. Antecedentes e importancia.	41
1.3.2. La estrategia mexicana para definir sus políticas de formación por competencias laborales.	44
1.4. Formación para la acción.	48
1.5. Capacitación para el trabajo.	52

Capítulo II

2. El Instituto Mexicano del Petróleo: Situación y problemática detectada para aducir sus necesidades y generar propuestas.	54
2.1. Breve reseña histórica del Instituto Mexicano del Petróleo un análisis situacional.	60
2.1.1. Misión, visión, valores y objetivos.	64
2.1.2. Compromisos institucionales.	66
2.2. Una invasión a la intimidad del Instituto Mexicano del Petróleo.	68
2.3. Situación actual.	70

Capítulo III

3. Diagnóstico de necesidades de capacitación.	72
3.1. Definición de detección de necesidades de capacitación.	74
3.2. Por que se debe aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación.	76
3.3. Objetivos y beneficios de diagnóstico de necesidades de capacitación.	79
3.4. Clasificación de las necesidades de capacitación.	82
3.5. Procedimiento para el diagnóstico de necesidades de capacitación.	86
3.6. Métodos utilizados en el diagnóstico de necesidades de capacitación y sus técnicas.	89
3.7 Sustento del DACUM.	99
3.8. Metodología propuesta para diagnosticar las necesidades de capacitación con base en competencias.	100
3.8.1. Tipos de aprendizaje o competencias que se deben desarrollar dentro de la organización: un nuevo concepto de capacitación y formación.	102
3.8.2. Guías propuestas para realizar el diagnóstico de necesidades.	106

Capítulo IV

4. La importancia del trabajador dentro de la organización.	116
4.1. El sentir del Trabajador ante el nuevo escenario.	117
4.2. Universo y muestra	120
4.2.1. Diagnósis cuantitativa de los cuestionarios.	123
4.2.2. Observaciones	135
4.3. Enfoque estático tradicional.	143
4.4. Enfoque dinámico.	144

Capítulo V

5. Programa de capacitación por competencias laborales una propuesta formativa.	150
5.1. Importancia del programa.	152
5.2. Programa basado en competencias laborales.	158
5.3. Estructura para elaborar el programa.	163
5.4. Esquema del mapa funcional del Instituto Mexicano del Petróleo.	169
5.5. Principio del programa.	172
 Conclusiones.	 185
Fuentes Consultadas Bibliografía.	190
Anexos	197

Un triunfador es aquel que se reconoce a sí mismo como nacido para llegar a la cima. Es aquel que ante la crisis se agiganta y busca desafíos más allá de sus limitaciones. Es quien se compromete en cada acción que realiza y sin titubeos se entrega con todas sus potencialidades.

Miguel Angel Cornejo

INTRODUCCION

Introducción

A nivel internacional las actuales condiciones del mercado empresarial se encuentran inmersas en un ámbito de alta competitividad. El acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de organización de la producción y gestión del trabajador están provocando cambios fundamentales tanto en los sistemas institucionales de la formación y la capacitación, como en la orientación y contenido de los programas.

Hoy por hoy el conocimiento del ser humano se encuentra en el centro de la mayoría de las actividades como un proceso de formación integral, situación que ha llevado a las empresas ha preocuparse más por el desarrollo de sus trabajadores. En este sentido, la empresa tiene ante sí el reto de identificar el talento y desarrollar estructuras organizacionales que favorezcan la generación y transmisión de conocimientos, para adaptarse y actuar en un mundo nuevo, globalizado y competitivo en la denominada sociedad del conocimiento.

Ante ello, a las empresas les interesa sobremanera contar con un personal competente que muestre la posesión individual de un conjunto de conocimientos y habilidades que le permitan tener una base para el desempeño eficaz de sus funciones. Asimismo que sea

un personal verdaderamente identificado y orientado a la organización, que entienda e identifique la "organización del trabajo"¹, es decir, el porqué y para qué se dan los cambios estructurales, el proceso de "planeación estratégica"² y los impactos que se generan en el proceso de transformación de la organización. Desde esta perspectiva, el personal debe estar integrado de acuerdo a las políticas, estratégicas, procedimientos y valores de la institución, de tal manera que se genere un compromiso con los cambios y la filosofía de la empresa, que sea flexible, y se incorpore dentro de una estrategia de mejora continua, aportando sus conocimientos, habilidades y experiencias al proceso de producción, así como su capacidad para participar en la identificación, análisis y solución de problemas que afecten a la empresa.

Por consiguiente este requerimiento implica la necesidad de revalorar la importancia de la capacitación y la formación del trabajador como el activo más valioso de la institución, además que es el cimiento y motor de la misma pues su actividad, por mínima que sea, es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa. La capacitación laboral es, al mismo tiempo una construcción de oportunidades y una respuesta educativa integradora, porque es capaz de satisfacer una

¹ Nota: Se refiere a la forma del sistema administrativo, es comunicación, influencia, información y control. Asimismo el reflejo de las relaciones formales dentro de la organización.

necesidad de capacitación dentro de las posibilidades de un marco organizacional. Ya que capacitación no es sólo lo que la persona aprende, sino lo que puede aplicar, reflexionando y accionando

La capacitación laboral está centrada en la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

Tanto la capacitación como la formación, deben centrarse en la acción, enfrentando los problemas que se viven en la realidad del trabajo, analizándolos y resolviéndolos a través de la aplicación o transferencia del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Para ello es fundamental que el área de capacitación involucre desde la elaboración hasta el seguimiento de cada proyecto, a todos los actores que se vinculen al mismo, a partir del escuchar de sus demandas.

El caso del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) no es la excepción, requiere de personal altamente capacitado, decidido, creativo y con visión a futuro que vislumbre las exigencias actuales y que actúe ante

² Nota: Son las acciones tendientes a desarrollar y mantener un equilibrio entre los objetivos de la empresa y sus recursos, y las cambiantes oportunidades del mercado. Tiene que ver con la

ellas con capacidad de respuesta y con ello, ayude al mejoramiento y desarrollo de la institución.

El Instituto Mexicano del Petróleo creado mediante Decreto Presidencial publicado en el Diario oficial de la Federación el 26 de agosto de 1965, surge, como un organismo descentralizado, de interés público. Con carácter preponderantemente técnico, con personalidad y patrimonio propio tiene el objeto de proporcionar a Petróleos Mexicanos el apoyo tecnológico necesario para coadyuvar en el suministro de hidrocarburos y sus derivados requeridos para el desarrollo y expansión en la infraestructura industrial del país. En la actualidad su función es buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera, lo cual provoca proyectarse como una empresa competitiva de alto nivel nacional e internacional que requiere transformarse a la medida de las exigencias del mercado.

Por ello, desde hace un par de años, el IMP ha generado diversos cambios en su organización de trabajo basados en los lineamientos internacionales considerando al enfoque de competencias laborales como una buena opción en la aplicación de los programas de formación y capacitación del trabajador. Sin embargo, la tarea de transformar su sistema empresarial con la intención de contar con

recursos humanos calificados tal como lo demanda la nueva organización, es bastante reciente.

En este contexto y de acuerdo con mi experiencia laboral en el área de capacitación del Instituto, es posible identificar algunos problemas de percepción en el entorno laboral del trabajador, derivados fundamentalmente de la falta de información y orientación al trabajador sobre las nuevas transformaciones.

Bajo estas circunstancias me surge la inquietud de presentar una propuesta de capacitación por competencias laborales enfocada a fortalecer la competencia institucional que todo trabajador debe poseer como parte integral de la empresa, ya que para entender cualquier cambio de la institución, el trabajador debe estar orientado hacia la empresa mediante una visión sistémica.

Ante la apertura económica globalizada se hace necesario que todas las organizaciones busquen ventajas competitivas tratándose de colocar en un lugar de prestigio, y para ello, el factor principal debe partir de la fortaleza del recurso humano, la orientación y visión sistémica con que cuenta la empresa para lograr un buen desarrollo administrativo y tecnológico.

Parto de que el entorno global no deja otra alternativa a empresas como el Instituto Mexicano del Petróleo, que su incorporación al movimiento de competencia laboral. Para ello, es necesario encontrar la mejor manera de incorporar a los trabajadores a la empresa y a su vez verificar si el personal refleja la orientación que se espera ó si es necesario formar la competencia correspondiente.

Un paso importante para el logro de lo planeado está en la importancia y necesidad de realizar un diagnóstico de necesidades para precisar la situación del trabajador y, posteriormente, desarrollar los programas de capacitación. Por estas razones se plantea lo siguientes.

Objetivos

Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades prioritarias de capacitación del personal del Instituto Mexicano del Petróleo.

Aplicar los enfoques conceptuales y las herramientas metodológicas para elaborar un diagnóstico de necesidades por competencias laborales que propicie obtener criterios e indicadores sólidos para diseñar un programa de capacitación técnico-administrativo de la empresa y técnico-pedagógico en el desarrollo profesional del trabajador orientado hacia la empresa.

Establecer los lineamientos generales de un programa que satisfaga las necesidades de capacitación a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta los recursos existentes y las prioridades, objetivos y metas determinadas de antemano por el plan estratégico y la estructura organizacional del IMP.

Analizar la situación del recurso humano en lo que concierne al conocimiento del plan estratégico y el rumbo del IMP, así como a la identificación de la estructura organizacional.

Hipótesis

La empresa presenta con mayor fuerza la necesidad de crear parámetros de formación orientado y con visión sistémica. Para ello debe generar una renovación de su sistema de capacitación. Con esta creación de parámetros puede ir configurando una trayectoria de aprendizaje institucional que le permita alcanzar una ventaja competitiva en la formación a largo plazo.

La falta de un diagnóstico de necesidades que priva en el instituto mexicano del petróleo, trae como consecuencia la carencia de un programa de capacitación orientado hacia la empresa.

Los cambios constantes que ha vivido el IMP, no le han permitido planear el desarrollo y aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y con ello la elaboración de un programa de capacitación técnico-administrativo y técnico-pedagógico.

Metodología

La elaboración del presente trabajo se llevó a cabo, en primera instancia, a través de una **revisión documental** no sólo sobre los aspectos teóricos de la capacitación y las competencias laborales, sino también acerca de los antecedentes de la institución, las políticas y propuestas en el ámbito internacional que han impulsado los cambios en el mercado global, así como los antecedentes sociales y las políticas económicas que han ejercido las competencias laborales.

Para la elaboración específica del diagnóstico y el análisis de las necesidades, **se utilizaron instrumentos de corte “cuantitativo”**, como el **cuestionario**. Se aplicó una encuesta planificada en dos fases: en la primera se realizó una consulta sobre el Instituto Mexicano del Petróleo y en la segunda, se trataron de identificar las condiciones actuales y las necesidades específicas de capacitación dentro de la institución.

Ambos cuestionarios se aplicaron a 70 trabajadores: 5 por cada una de las diferentes Direcciones Ejecutivas y 1 persona por cada Competencia Ejecutiva.

Los trabajadores seleccionados tienen una antigüedad que va desde los 30 hasta los 3 años en la empresa, asimismo su nivel académico es variado, ya que son 25 profesionistas, 20 técnicos, 12 administrativos y 13 secretarias, algunos de ellos ocupan puestos ejecutivos a nivel medio.

Este trabajo se compone de cinco capítulos y anexos. En el capítulo I, se hace referencia al **marco teórico**, el cual habla del contexto del devenir laboral, la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, asimismo de la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los 80's.

En el capítulo II se desarrolla el marco contextual asimismo se mencionan las actividades que se realizan en el IMP, con la finalidad de presentar un contexto histórico, así como su desarrollo a lo largo de sus 39 años de vida y, el porqué de la importancia de formar al trabajador mediante el enfoque de competencias laborales.

El capítulo III hace referencia a la etapa de consulta mediante la aplicación de los cuestionarios C01 (cuestionario sobre el Instituto Mexicano del Petróleo) y C02 (cuestionario de consulta sobre capacitación) realizada a un grupo de trabajadores de las diferentes áreas laborales.

En capítulo IV se presenta la propuesta de elaborar un diagnóstico de necesidades bajo un sustento teórico y metodológico, que puede ser aplicado en un corto, mediano o largo plazo.

Por último en el capítulo V se establece la propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales orientado hacia la empresa, con la finalidad de fortalecer las competencias institucionales del trabajador.

Los anexos son complementos del capítulo II, III y IV que ejemplifican aspectos importantes de aplicación.

“Capacitar a un hombre no es enseñarle lo que no sabía, sino hacer de él alguien distinto al que existía”.³

³ Eslogan utilizado por la Empresa Capacitación Integral (CAPINTE)

Cada acción, cada
pensamiento, cada
sentimiento,
contribuye a la
educación de la
índole, de los hábitos
y de la inteligencia, y
ejerce una influencia
ineludible sobre los
actos de nuestra vida.

Samuel Smiles

CAPITULO I

Capítulo I

1. Los mercados de trabajo en el ámbito internacional, su influencia en México e implicaciones en el ámbito educativo y formativo

Este capítulo se hace referencia al **marco teórico**, se habla del contexto del devenir laboral, la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, asimismo de la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los 80's.

En las últimas décadas ha crecido significativamente el interés de la relación entre la educación y el lugar de trabajo, tanto en la mayoría de los países desarrollados como en los que están en vías de progreso. Esto tiene que ver con la conformación actual de un mundo cada vez más interdependiente, con mayores intercambios y amplios lazos financieros, lo que obliga a los países a asumir el reto de la globalización. La actual organización económica, política y social de los países abre una nueva concepción de competitividad y cooperación en todos los sectores, estableciéndose nuevas formas de regularización productiva.

El avance del conocimiento y los vertiginosos cambios que se originan en los procesos tecnológicos y productivos a nivel mundial, han provocado el surgimiento de importantes reformas en los sistemas educativos, visualizando la importancia de políticas educativas flexibles, fortaleciendo la vinculación de la educación con la industria; mediante la incorporación de metodologías que motiven la innovación y la creatividad, lo que implica un nuevo enfoque entre Educación-Formación-Capacitación, con el sector productivo y la sociedad.

Ante esta situación, la corriente actual de innovación pedagógica en el ámbito educativo y tecnológico se centra en la búsqueda de vincular conocimientos, destrezas, habilidades y valores. Y con ello trascender los procesos educativos tradicionales con la finalidad de conformar en el individuo, una mentalidad acorde con el conocimiento lógico, la reflexión metódica y la práctica creadora.

La educación debe conducir al sujeto hacia el dominio de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas (competencias) que satisfagan las necesidades de la sociedad y del sector productivo

Por ello, la oferta educativa en el contexto actual debe ofrecer a la sociedad mundial mayor cobertura, de mejor calidad y pertinente, que permita el tránsito de los individuos entre el trabajo y la formación

para él mismo, a lo largo de toda su vida productiva. Asimismo debe formar individuos con los perfiles requeridos para enfrentar con éxito el reto de la globalización económica, facilitándoles su incorporación a los acelerados avances científicos y tecnológicos que se presentan día con día.

La educación constituye hoy en día el activo más valioso que el individuo posee para mejorar su condición de existencia y convivencia social. La "educación tiene como tarea principal el promover el pleno desarrollo de la personalidad humana, enriquecer el acervo cultural de la sociedad y preservar el medio ambiente dentro del desarrollo sostenido".⁴

Ante ello la educación es orientada por un concepto conocido como *competencia laboral* que surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad educativa y la formación del recurso humano, frente a la evolución tecnológica, la producción y en general la sociedad, elevando así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo.

⁴ Casanova, Fernando. Formación profesional, productividad y trabajo decente. (CINTERFOR/OIT). Boletín 153

Situación que ha impactado a las empresas por que ahora tienen que asumir el reto de la globalización, y con ello modernizar las formas de capacitación de sus trabajadores, generando programas de formación acordes a las necesidades contextuales, adaptándose a los nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo y al desarrollo de las competencias laborales, mediante la adquisición y actualización continua de conocimientos que les permita lograr un desempeño eficiente y de calidad, acorde a los requerimientos y necesidades de las empresas nacionales y también internacionales.

En este ambiente se reconoce que el “aprendizaje ocurre en diversos ámbitos y en distintas formas y circunstancias, por lo que se trata de un proceso dinámico e inherente a la naturaleza humana y que se desarrolla a lo largo de toda la vida del individuo”.⁵ Esto manifiesta el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en donde el hombre aprenda y se desarrolle, tanto para participar en el medio laboral como para actuar en los diferentes ámbitos sociales.

En el sitio laboral, el hombre-trabajador aprende y se desarrolla permanentemente, adquiriendo distintas competencias que le

⁵ (CITERFOR/OIT)-CONOCER 1997. Formación Basada en Competencias Laborales: situación actual y perspectivas pp.20

permiten adaptarse al entorno cambiante y mejorar su productividad. “En su vida social la educación genera los valores y actitudes que forman la cultura y la identidad de una nación”.⁶

En México la educación constituye una prioridad nacional, por lo que se han generado reformas al sistema educativo y particularmente al sistema de formación y capacitación para el trabajo, cuyo objetivo está centrado en brindar la atención necesaria a los rezagos de la formación y superar los desequilibrios entre oferta y demanda de los recursos humanos calificados.

En el acontecer mundial los organismos internacionales asumen el reto de impulsar iniciativas, propuestas y recomendaciones tendientes a la transformación de los sistemas de formación, orientada hacia la competencia laboral, así como a los lineamientos de reformas educativas y de vinculación con las políticas de mercado de trabajo y de empleo, donde se reconoce que la formación del capital humano es el resorte fundamental para las economías nacionales en los mercados modernos globalizados. No obstante, desde la I Conferencia Iberoamericana de Educación realizada en la Habana, Cuba, del 29 de mayo al 2 de junio de 1989, se habló sobre educación, trabajo y empleo. Bajo acuerdo de que “el proceso de

⁶ Ibid.

vinculación entre empleo, trabajo y educación ha de reunir requisitos de un aprendizaje planificado, sistemático, intencional, socialmente válido, con un propósito definido y continuo".⁷ Donde todos los países iberoamericanos con el apoyo de sus Ministerios de Educación habrían de adoptar la determinación de implementar un sistema de formación para el trabajo y el empleo como políticas nacionales prioritarias y con un carácter formal e informal que posibilite el acceso a esta oferta educativa a toda población en edad escolar y adulta.

Asimismo, en la "Conferencia Mundial Sobre La Educación Superior, realizada del 5 al 9 de octubre de 1998 en París, la UNESCO proclamó en el punto de Misiones y Funciones de la Educación Superior, en el Artículo 7, que deberían reforzarse y renovarse los vínculos entre la enseñanza, el mundo del trabajo y los otros sectores de la sociedad. Del mismo modo, las instituciones de educación superior deberían tomar en consideración sistemáticamente las tendencias que se dan en el mundo laboral y en los sectores científico, tecnológico y económico a fin de satisfacer las demandas planteadas en el ámbito del trabajo"⁸. Los sistemas de educación superior y el mundo del trabajo deben crear y evaluar conjuntamente

⁷<http://www.oei.es/icie.htm> (I Conferencia Iberoamericana de Educación)

⁸<http://www.oei.es/cumbres.htm> (Cumbres Iberoamericanas de Jefe de Estado y Gobierno)

modalidades de aprendizaje, programas de transición y programas de evaluación y reconocimiento previo de los conocimientos adquiridos, que integren la teoría y la formación en el empleo. En el marco de su función prospectiva, las instituciones de educación superior podrían contribuir a fomentar la creación de empleos, sin que éste sea el único fin en sí.

Igualmente en la "IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación realizada en Salvador, Bahía, Brasil, el 7 y 8 de julio de 1993, se manifestó por que se realizaran los esfuerzos necesarios para garantizar una educación básica de calidad para todos, vinculada a la cultura del trabajo; concediendo en particular gran importancia a las transformaciones de la educación de jóvenes y adultos, así como a la Educación Técnica y Formación Profesional por su posición estratégica en la consecución de los objetivos de competitividad, productividad y cohesión social. También se recomendó establecer una oferta suficiente de formación continua en cada país, que garantice el acceso de las personas empleadas a una preparación para conservar el empleo o adaptarse ante los cambios del mercado laboral. Y por consiguiente revalorizar socialmente la capacitación para el trabajo y la educación tecnológica, de forma tal

que no sean visualizadas como una opción secundaria frente a la formación académica”⁹.

A su vez, el Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Michel Hansenne, en su informe a la 79ª Conferencia Mundial de 1992 expresó: “Ningún régimen político y ningún sistema económico puede pretender durar si no son capaces de atender las necesidades básicas de la población”.¹⁰ Como lo es la educación para todos, la empleabilidad, la asistencia médica y social.

Actualmente la OIT y el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) sostienen que: “Invertir en formación profesional y atender a las condiciones de trabajo de la población son requisitos indispensables para la recuperación económica y la equidad social”.¹¹

En la XII Conferencia Iberoamericana de Educación organizada en julio de 2002 en Santo Domingo, República Dominicana se consideró: “que la educación no puede permanecer al margen de las vertiginosas transformaciones que el mundo contemporáneo está viviendo, ni del avance de las nuevas tecnologías de la información y la

⁹ ibid

¹⁰ www.campus-oei.org (Conferencias Iberoamericanas)

¹¹ ibid

comunicación; sobre todo teniendo en cuenta que está atendiendo a generaciones llamadas a integrarse plenamente en la Sociedad de la Información y del Conocimiento".¹²

Las investigaciones realizadas y presentadas por las Naciones Unidas y las orientaciones decididas por la OIT y el CINTERFOR refuerzan las aportaciones y concepciones de reconocidos autores y economistas como "E.F. Schumacher, A. Toffler, M. Porter, T. Schulz, quienes han definido que en la década de los 90's la diferencia competitiva, en el ámbito internacional, nacional u organizacional, estará determinada por la calidad de la educación y la formación del factor humano".¹³

Los países que asumieron este reto y que aceptaron que la calidad comienza con la educación y termina con la educación y que el desarrollo debe ser: desarrollo de las personas, por las personas y

¹² www.oei.es/xiicie.htm (XII Conferencia Iberoamericana de Educación)

¹³ www.campus-oei.org/edytrabajo/etp2.htm (Educación y Trabajo: Inserción Ocupacional de Grupos Desfavorecidos) pp.6

Nota: La Dra. Concepción Barrón Tirado, en su artículo titulado La educación basada en competencias en el marco de los procesos de la globalización. Dice que Japón, durante las décadas de los cincuenta y sesenta modificó los modelos de gestión y producción que se caracterizaron por: a) eliminación de los recursos redundantes, considerados como un despilfarro, y la implantación de la producción ligera, que estaba destinada a la satisfacción de las demandas diarias o semanales. b) la búsqueda de la calidad total, cero defectos, lo que implica la detección temprana de estos últimos en los procesos productivos y de la comercialización, y c) involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones relativas a la producción, lo que obliga a fomentar una educación continua. pp 19

para las personas. Es evidente que su mercado de trabajo tanto nacional como internacional goce del reconocimiento por ser grandes potencias económicas e industriales como el caso de Japón, que con “incesante gradualidad, crecimiento y avasalladora tenacidad, a partir de la década del cincuenta, los productos Made In Japan, automotores, cámaras fotográficas, relojes, equipos electrónicos, electrodomésticos, etc., comenzaron a imponerse en los mercados internacionales estableciendo una sólida imagen, fundada en calidad, confiabilidad, costo y servicio, con los más altos niveles de productividad y competitividad”¹⁴.

Mientras algunos pensadores creían encontrar las causas de su éxito en su cultura, su modo de vida o sus convicciones religiosas, otros tan sólo hablaban del milagro japonés. Sin embargo no existió ningún milagro oriental. El crecimiento y el desarrollo japonés, fue el resultado de una invaluable decisión adoptada por su gobierno y los distintos actores sociales, para mejorar la calidad de sus procesos y productos, a través de la superación de sus sistemas educativos y de formación tecnológica y profesional.

¹⁴ www.campus-oei.org/eduytrabajo/etp2.htm (Educación y Trabajo: Inserción Ocupacional de Grupos Desfavorecidos) pp6

Hoy se reconoce a Japón como un país exitoso, gracias a su calidad educativa y su formación profesional, impartida a la población, la cual incrementó la calidad y productividad de sus procesos y servicios.

Los gobiernos que sabiamente adoptaron la superación de sus sistemas educativos se han manifestado como grandes potencias mundiales y han sido punteros en las transformaciones tecnológicas e industriales. Sin embargo, es lamentable que, salvo destacadas excepciones, los dirigentes políticos y empresarios de occidente, y particularmente de Latinoamérica, no han podido aplicar con coherencia y paciencia sus reformas educativas, sus recursos económicos, valores y tecnologías de gestión, que difunden y pregonan los especialistas de la calidad.

En el caso de México, se considera que está realizando un gran esfuerzo por mejorar su sistema educativo, impulsado por las políticas internacionales que le exigen mostrarse como un país fuerte y competente. A pesar de esto, se siguen observando deficiencias y carencias. Por otro lado, las empresas mexicanas siguen prestando escasa atención y destinan recursos insuficientes a la capacitación y recapitación del trabajador. Incluso las grandes y reconocidas empresas como Petróleos Mexicanos o los centros de investigación como el Instituto Mexicano del Petróleo destinan muy poco tiempo y dinero en la generación de nuevas capacidades de los trabajadores.

Hasta cierto punto estas deficiencias son atribuidas a las fallas en la educación básica y secundaria que vienen a configurar un profundo problema social. Por ello, se debe luchar por lo que los mexicanos merecen: buenos empleos, educación de primera, servicios médicos de calidad y seguridad en las calles.

“Dar al pueblo el primer lugar exige una revolución permanente en la enseñanza, pues la educación hoy constituye, más que una escala de oportunidades económicas, un imperativo nacional”.¹⁵

“Todo alumno empezará la escuela, física y mentalmente preparado para aprender. La proporción de alumnos graduados de las escuelas de enseñanza media debe elevarse al 90%, que es el índice internacional actual, y los estudiantes deben ser competentes en ciencias, matemáticas, lengua y literatura, historia y geografía, al terminar sus estudios de enseñanza media.”¹⁶ Son temas que forman parte de la estrategia para el cambio, que en la mayoría de los congresos y seminarios se han llevado a la mesa de discusión, como una propuesta viable para toda nación.

¹⁵ www.campus-oie.org. (Contribuciones para mejorar la calidad educativa y la formación profesional)

¹⁶ *ibid*

El Dr. Juan Carlos Tedesco, Director de la Oficina Internacional de Educación UNESCO, en 1994 en el III Congreso de Educación Tecnológica de los Países del MERCOSUR dijo "preguntarse por los desafíos de la educación significa preguntarse por los desafíos de la sociedad. O para decirlo en forma correcta, los desafíos de la educación pasan, mucho más que en el pasado, por la educación. No es casual que por ello la educación sea motivo de preocupación no sólo para los padres y maestros, sino para el conjunto de la sociedad y, en particular, para los dirigentes políticos y sindicalistas, para los empresarios y para los intelectuales en general".¹⁷

Bien es cierto que en México como en los demás países iberoamericanos la educación debe ser prioritaria. Si no, no se va a avanzar. Países como Japón sin materia prima han salido adelante gracias a su visión de invertir en educación y tecnología. Para enfrentar estas acciones del mundo globalizado se necesita más formación y mayor información, menos utilidad y más principios y compromisos. Por ello, toda política de desarrollo debe planearse objetivos a largo plazo, que posibilite incrementos prioritarios en el sector educativo y con ello la generación de recursos humanos autónomos, creativos e innovadores, aptos para una formación permanente, adaptable al cambio, protagonistas activos en el medio

¹⁷Nota: Comentario realizado por Juan Carlos Tedesco en el III Congreso de Educación Tecnológica de los Países del MERCOSUR en "LOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN"

socioeconómico. Dado que la nueva concepción del mercado de trabajo internacional y por ende nacional en la administración del potencial humano se funda en la idea del reconocimiento de que el trabajador posee potencialidades que necesitan ser desarrolladas, así como en la valorización de que el trabajador es el factor más importante para impulsar el desarrollo de la empresa y se considera que el sistema empresarial influye sobre el trabajador y viceversa, el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo del otro.

1.1 La articulación entre trabajo y educación en el contexto histórico

A lo largo de la historia, el trabajo tuvo diferentes valoraciones y casi siempre fue objeto de vil explotación. Sin embargo, trabajo y educación están íntimamente ligados porque ambos términos son el resultante de una actividad física e intelectual.

El devenir del acto de trabajar ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretado de muchas maneras. Desde la concepción de los filósofos de la polis griega hasta la interpretación religiosa de la ética protestante manifestada por Calvino. El trabajo llegó a tener su máxima expresión de importancia social y económica

con el acontecer de la revolución industrial la cual se caracterizó por concentrar el trabajo y el capital en grandes centros fabriles y en generalizar y sistematizar el régimen del asalariado. El trabajo humano se consideró casi una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada. Se consideraba que el mejor trabajo era aquél en donde se utilizaban los músculos, las ideas, aportaciones y el pensar eran innecesarios. El aporte humano era concebido como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos.

Sin embargo, en la concepción actual del trabajo se están generando procesos contrarios. Con el "sistema industrial fordista" mediante el modelo de producción en serie se modifica substancialmente. Hoy en día se habla en el mercado laboral de la **reconversión industrial** y el **Just in time (JIT)** es decir, el justo a tiempo, de la calidad total y tantas otras novedades que van originando cambios profundos en la organización del trabajo, en las relaciones de trabajo y su articulación con la educación.

En la publicación, El enfoque de competencia laboral: manual de formación de Vargas, Casanova y Montero mencionan que el sistema industrial fordista es conocido por la forma de organización de la producción que consiste en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva haciendo varias estaciones de trabajo en la cual, trabajadores especializados agregan sucesivamente partes al producto. Conocido como la cadena de producto.

En la actualidad la concepción del trabajo ha cambiado dice la Organización Internacional del Trabajo en su documento: El enfoque de la competencia laboral: manual de formación. También hace mención, de que la metodología actual de análisis de trabajo más que preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece. Y para lograr sus objetivos se debe disponer del talento humano.

Por otra parte, la Dra. Concepción Barrón Tirado, manifiesta que durante décadas, el fordismo demostró su éxito con la incorporación de la producción masiva y en serie, apoyada en las cadenas de montaje, con la finalidad de eliminar tiempos muertos de la fuerza de trabajo y en las diversas operaciones en la transformación de las materias primas. No obstante, desde mediados de los años sesenta, el modelo de acumulación de capital articulado a la Segunda Guerra Mundial empezó a dar muestras de resquebrajamiento, entre otras muchas causas debido al agotamiento de la voluntad cooperadora de la fuerza de trabajo y a las limitaciones que manifestó la propia organización laboral. Y el Dr. Russel Ackoff de la Universidad de Pennsylvania. Expone que en los últimos años las empresas han modificado la forma de trabajo, siendo ahora lo importante el justo a tiempo, **Benchmarking**, **reingeniería**, cambio de paradigmas, **empowerment**, etc.

Ahora se habla de la era de la “información y el conocimiento”¹⁸ y por consiguiente el concepto de trabajo se ha transformado en todo el mundo. En el presente es concebido como el aporte para alcanzar los objetivos de la organización en donde el trabajador asume un rol de importancia ya que sus ideas, por simples que parezcan, son de gran utilidad para la organización a la que pertenece.

Las empresas que desean ser competitivas y estar al nivel de las exigencias globales tienen la tarea de adoptar alternativas y estrategias que les posibilite alcanzar la modernización de sus estructuras y las mejoras tecnológicas, pero sobre todo, requieren disponer de talento humano para lograr sus objetivos. Trabajo, empresa y educación tienen un nuevo código de comunicación que se fundamenta en el resultado del aporte humano. Para lograr resultados, el trabajador debe utilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias anteriores y comprender del proceso en el que se halla inmerso. Ahora la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor.

En el mundo actual una empresa, para ser competitiva, necesita de trabajadores competentes, capacitados y proactivos, de tal manera que se cuente con un equipo competente.

¹⁸ El enfoque de la competencia laboral: manual de formación.2001. CINTERFOR /OIT. pp. 7

Es evidente que para reflejar un desempeño competente se precisa de un amplio espacio de aplicación del conocimiento del trabajador y ese conocimiento es uno de los principales motores de la productividad. Por consiguiente en este escenario se establece que a mayor conocimiento mejores resultados en la empresa, además se fortalece el acervo de capacidades con las cuales la organización se dotara para competir mejor en el mercado mundial.

De ahí, que sea tan importante elaborar programas de capacitación, que vinculen la formación como parte esencial de la vida laboral, directamente relacionada con los planes estratégicos de desarrollo de la organización y su condición indispensable de toda mejora continua, transformando los procesos de formación y capacitación, eliminando métodos tradicionales de capacitación que ya no responden a los requerimientos actuales por ser inflexibles y obsoletos. Por lo que resulta necesario identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprenda, se desarrolle y se adapte a los nuevos perfiles ocupacionales.

México desde hace un par de décadas asumió el desafío de promover y generar una nueva cultura de organización basada en los lineamientos internacionales que permitiera alcanzar y asumir eficientemente las nuevas funciones que deben cumplir las empresas,

los trabajadores y el Estado y así poder transformarse en beneficiarios e impulsores del cambio.

1.2. Cambios en la organización y expectativas.

El espejo mundial refleja que el mundo del trabajo se ha visto transformado debido a que la forma de inserción de las economías nacionales están siendo afectadas cada vez más por las exigencias del mercado global, así como por el desarrollo y difusión creciente de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles del quehacer productivo. Estos cambios generados han provocado modificaciones importantes en la estructura y dinámica de los mercados laborales, en la organización y gestión de las unidades productivas y en el perfil de la demanda de recursos humanos.

Ante este escenario, se presenta la expectativa del enfoque de competencias laborales aplicado a las políticas y programas de formación técnica y capacitación del trabajador. "Esta idea se manifiesta en diferentes planos de la transformación productiva, entre los que cabe destacar: la dinámica de innovación tecnológica y de la organización de la producción y del trabajo; gestión de recursos

humanos, y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y el Estado.”¹⁹

Por ello, se reconoce al interior de la empresa la importancia de invertir en formación y desarrollo del recurso humano, y con ello atender los rezagos existentes, generados desde la educación básica hasta la educación superior entre los diversos sectores de la población.

Sin embargo, a pesar de que los gobiernos, las instituciones educativas y las empresas reconocen que la capacitación por competencias es actualmente un recurso significativo para la formación, muchas veces ha quedado como un simple discurso, que no pasa de ser mera retórica. Debido a que se tienen que realizar cambios a las viejas formas de trabajar, de concebir el mundo, eliminar estructuras jerárquicas y culturales, se tendrían que construir alternativas que proporcionaran nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que les permitiera adaptarse a las nuevas circunstancias.

Cierto es que la práctica de la educación basada en competencias laborales, se originó en los países industrializados, posteriormente se

¹⁹ Mertens De Groot, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996 pp.27

genero en Latino América. "Con este enfoque, las políticas de mercado de trabajo y de formación de recursos humanos deberían pasar de una concepción estática de soporte al ingreso y la supervivencia, a una dinámica orientada al futuro y centrada en la demanda, enfatizando la inversión en la formación de las personas",²⁰ ya que cada vez tiene más peso el perfil de los trabajadores que se caracteriza en la importancia concedida al saber y a la inteligencia, como efecto de elevar la calidad y la capacidad del individuo egresado de los centros educativos.

La expectativa empresarial se presenta con la realización y aplicación de programas de capacitación bajo enfoque en competencias laborales ante la intención de romper con las inercias y obstáculos que a la fecha han inhibido la dinámica de la formación y capacitación del personal. Problema que enfrentan las empresas para poner en práctica los programas de formación, porque no saben dirigirlos y no se ven resultados, o por los altos costos que implica la realización de los programas o sencillamente por el temor de alterar la estructura jerárquica de la organización.

²⁰ ibid

1.3 Acerca de las competencias laborales

La empresa cualquiera que sea su línea o sector, se ve obligada a aumentar su productividad, mejorar su calidad, producir puntualmente, buscar nuevos y adecuados mercados, llegando a ellos con nuevos y mejores productos, innovar y adoptar nuevas tecnologías crecer y estabilizarse económicamente y al mismo tiempo aumentar su flexibilidad, lo cual provoca la necesidad de desarrollar competencias para los trabajadores mediante una formación y capacitación continua que facilite la actualización permanente del trabajador a lo largo de su vida activa.

Las competencias son un instrumento para facilitar y volver más eficaz la educación con las habilidades necesarias del sector productivo. Asimismo se pueden entender como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva”.²¹

A medida que se avanza a los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones del desempeño laboral, se diversifican los conceptos sobre competencias laborales. Sin embargo las diferentes definiciones presentan analogías muy comunes entre sí.

²¹ www.cinterfor.org.uy : Formación basada en competencias laborales .

Según Marelli define que “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficiente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.²² Pero también agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.²³

La más usual en el ámbito laboral es la conceptualizada por Agustín Ibarra quien la expresa como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.²⁴ El concepto de competencia hace referencia a las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, y al conjunto de conocimientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

²² Marelli, Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. 1999

²³ *ibid*

²⁴ Ibarra Almada, Agustín E. Formación de recursos humanos y competencias laborales. Boletín Técnico de formación profesional CINTERFOR/OIT No 149. Montevideo 2000 pp. 95-108

Los conceptos de competencia aluden al desempeño laboral y a la capacidad de lograr con éxito el desempeño esperado. Lo cual implica la posibilidad de movilizar las capacidades en función de las situaciones laborales tan cambiantes y atiende las variadas situaciones de trabajo en diferentes contextos.

La competencia laboral se presenta como esa mezcla de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que le permiten al hombre desarrollar eficientemente un trabajo. Quien es competente ha demostrado esa capacidad.

Así como existe una gran diversidad de conceptos sobre la competencia laboral, también se presenta diversas clasificaciones como las mencionadas por Leonard Mertens, Consultor de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo en México, quien las clasifica en "**competencias básicas, genéricas, y específicas**".

Competencias básicas: son las que se adquieren en la forma básica y permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, etc.

Genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación etc.

Específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no se pueden transferir tan

fácilmente a otros contextos laborales, por ejemplo el manejo y operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

O la clasificación alemana de Bunk en su artículo publicado en la revista CEDEFOP No 1 "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA" clasifica a las competencias en **"técnica, metodológica, social y participativa"**. La competencia *técnica*: es el dominio experto de tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello. *Metodológica*: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presentan, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo. *Social*: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal. *Participativa*: es participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto en el inmediato como en el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Esta clasificación refleja un enfoque integrador en el que se advierte el amplio peso asignado a las características del desempeño que

definen capacidad de adaptación y de trabajo en equipo ante situaciones cambiantes.

Las diferentes experiencias adelantadas en materia de competencias, están arraigadas en muchos casos a la cultura educativa de cada país. "De este modo se han conformado tres modelos básicos de formación por competencias".²⁵

- "Modelo Conductista": Aplicado en los Estados Unidos. Se basa en el estudio del desempeño para establecer los factores que permiten a un trabajador un desempeño superior. Indaga por las características del individuo que conducen a tal desempeño"²⁶.
- Modelo Funcionalista: Aplicado en Gran Bretaña, busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro del resultado deseado. Se pregunta cuales son las funciones esenciales en las que el trabajador debe comprobar su capacidad de desempeño.

²⁵ Mertens De Groot, Leonard, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996, 119 pp.

²⁶, ibid

- Modelo Constructivista: Utilizado en Australia y Francia. Parte de la idea de resolver la disfunción y problemas que hay en la organización a fin de lograr los objetivos. Las disfunciones se resuelven a partir de la capacitación y la organización de la producción. Intenta resolver la pregunta: ¿Qué desempeño debe mostrar el trabajador para resolver las disfunciones de la organización?

Es muy importante reconocer que la capacitación por competencias laborales implica rescatar y valorar no solamente las capacidades y conocimientos, sino la posibilidad de movilizar los saberes que se adquieren como resultado de la experiencia laboral y de la conceptualización y reconceptualización diaria que la persona lleva a cabo en su trabajo, sumando y mezclando permanentemente nuevas experiencias y aprendizajes.

Por ello, hoy por hoy la educación tiene el compromiso de ayudar a responder con los desafíos del momento para facilitar la obtención, en primera instancia, de un trabajo después de la actualización constante y permanente. De ahí que sea tan importante que los sistemas productivo y educativo se encuentren compaginados. Asimismo, el movimiento de las competencias ha demostrado ser una importante opción para orientar la gestión de los recursos humanos en el campo laboral y una vía válida para responder a problemas de

empleo, la formación y capacitación que inciden en el desarrollo del aparato productivo y de la economía de los países inmersos en la esfera global.

1.3.1 Antecedentes e importancia

El antecedente más identificado de competencia es aquel que se refiere a las investigaciones de David McClelland en los años 60's-70's, las cuales se centraron en la identificación de las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Su primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. Mas tarde en 1982, Richard Boyatzis retoma los hallazgos de McClelland y los desarrolla con amplitud.

Sin embargo, David McClelland logró conformar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que

desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.²⁷

En el contexto del devenir laboral la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación de la importancia y uso de la competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los 80's.

Algunos países precursores en la aplicación del enfoque de competencia, la vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia de la formación. El primer propósito fue dirigido a atacar la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo este diagnóstico se consideró que el sistema académico valora en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el campo de trabajo.²⁸ Ante estas circunstancias era necesario contar con un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente la obtención de los conocimientos adquiridos.

²⁷ Spencer, Jr. McClelland D. And Spencer S. M. Competency Assessment Methods. History and. 1994

²⁸ Whitear, Greg. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. CONOCER. 1997

Ejemplo de ello, el caso de Inglaterra que apuntó por incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial creando en 1986 el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales (NCVQ National Council for Vocational Qualifications). De igual forma pasó con Estados Unidos ante las nuevas aplicaciones de trabajo que trajeron consigo la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Es importante mencionar que México adoptó el modelo británico para la aplicación de sus procesos y metodologías para el desarrollo de la formación por competencias.

En América Latina el antecedente e importancia de competencia laboral ha estado vinculado con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia del mercado de trabajo y facilitar un mejor y a la vez mayor acceso a una capacitación efectiva. Asimismo, el enfoque de competencia también se está trabajando en el ámbito educativo especialmente en el área de la técnica.

Debemos tener claro que tanto la educación y la formación como la capacitación ya no son exclusivas del mundo educativo, sino que convocan a la participación de los actores genuinos del mundo laboral y a los responsables de las políticas de empleo.

1.3.2 La estrategia mexicana para definir sus políticas de formación por competencias

Las políticas de formación por competencias en el trabajo han tenido en México un lugar privilegiado dentro de las políticas educativas y laborales del país a lo largo de la última década. Sin embargo son todavía muy pocas las instituciones que han enfrentado este reto.

Tradicionalmente, se ha distinguido entre las políticas de formación para el trabajo, y las políticas de formación en el trabajo. De las primeras se responsabiliza el Sistema Educativo Nacional, al grado de haber creado un subsistema, el de educación tecnológica, cuya referencia explícita para la formación son los sectores económicos o las ocupaciones concretas. Por su parte, las políticas de formación en el trabajo son responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y se orientan a la capacitación de la fuerza de trabajo en las empresas.

Desde el punto de vista del sistema educativo formal, México se caracteriza por tener un subsistema de educación tecnológica muy diferenciado que incluye oportunidades de formación a todos los niveles: desde centros de capacitación hasta centros de posgrado, pasando por secundarias técnicas y bachilleratos tecnológicos – industrial y de servicios, agropecuarios y de ciencia y tecnología del

mar—, que ofrecen educación propedéutica y terminal; centros de formación profesional de nivel medio; e institutos tecnológicos de nivel superior. Sin duda, el subsistema universitario es, en el nivel superior, otro espacio importante para la formación para el trabajo.

En la última década, el subsistema de educación tecnológica vivió una importante reforma que manifiesta diez tendencias innovadoras. Entre ellas se destacan: la continuidad de la diversificación institucional —con la creación de nuevos niveles de técnicos y nuevas formas de atención a la demanda escolar y laboral; la descentralización del subsistema; la racionalización del número y contenido de las carreras para conformar un conocimiento tecnológico diferente —generalizador, polivalente, flexible— necesario para este contexto laboral, la creación de nuevos mecanismos para la vinculación con el sector productivo; el establecimiento de políticas de formación de profesores; la renovación del equipamiento de las escuelas; la apertura de nuevas relaciones entre las escuelas del subsistema de educación tecnológica y los programas impulsados por la Secretaría del Trabajo; los intentos por diversificar el financiamiento; y, la introducción de la evaluación de instituciones, maestros y alumnos del subsistema, como factor de calidad.

Las escuelas están sujetas a múltiples políticas para lograr mayor cobertura, equidad y calidad pero, en particular, flexibilidad y

pertinencia; la idea es profundizar sus vínculos con la economía y entender las nuevas necesidades laborales.

Por otra parte, la formación en el trabajo, supervisada por la Secretaría del Trabajo, también ha vivido importantes innovaciones. Continúa la vigencia legal de instalar las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas, aunque más del 50% de las empresas no cumple, ni siquiera en la forma, con ese ordenamiento.

La Secretaría ha impulsado dos grandes programas de capacitación: el PROBECAT, Programa de Becas de Capacitación para el Trabajo, y el CIMO, Calidad Integral para la Modernización, aunque tal vez el programa más importante entre las transformaciones que se han dado en las políticas de capacitación y formación para el trabajo en México, es el Sistema Normalizado y de Certificación de Competencias Laborales, generado en 1993. El proyecto inicial ha ido evolucionando hasta abarcar a la fecha un Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, conocido como PMETyC.

Este programa procura establecer lazos entre todos los programas existentes, escolares y no escolares, con base en la noción de las competencias laborales y de nuevas interacciones entre todos ellos.

Incluye la definición nacional de las normas técnicas de competencia laboral por sector productivo, del cual está completas tras; la evaluación y certificación de la adquisición de las normas, que apenas inicia y reporta muy pocos trabajadores certificados; la transformación de la oferta de formación en las escuelas, a través de los planes de estudios basados en competencias, y el otorgamiento de estímulos a la demanda de capacitación.

Es fácil apreciar que en México se instaure un nuevo paradigma de la formación para el trabajo y la capacitación que acepte las nociones de competencias laborales, flexibilidad, formación integral y formación a lo largo de la vida como conceptos orientadores básicos; que hace radicar la referencia de la formación en las necesidades del sector productivo; y que incorpora nuevos sujetos en la formación.

Se multiplican y diversifican los actores de la formación, surgen nuevos actores y se multiplican las interrelaciones entre ellos, se modifica el papel del Estado y se transforma el uso del dinero público, así como las relaciones entre lo público y lo privado.

Estos cambios generados en nuestro país son el reflejo de la influencia de los organismos internacionales (BID, CEPAL, FMI,) con sus propuestas dirigidas al mundo manifestadas en las diversas

“Cumbres Iberoamericanas”, así como los acuerdos consensados por la ONU vía UNESCO y de las políticas laborales dictadas por la OIT. Bajo estos antecedentes las condiciones de trabajo en el mundo siguen sufriendo grandes transformaciones, como ya se mencionó anteriormente, derivadas del acelerado cambio tecnológico y de la creciente competencia en los mercados globales; lo que hace necesario incrementar los esfuerzos a promover y ampliar la formación para el trabajo y la capacitación laboral en todos los países preocupados por incrementar su competitividad nacional. Bajo esta perspectiva la formación, educación, y la capacitación de los recursos humanos dejan de ser actividades finitas y de corta duración, para convertirse en procesos esenciales para toda la vida de las personas, lo cual nos llevaría a una, la formación para la acción y la capacitación para el trabajo.

1.4 Formación para la acción

Los trabajadores que no quieren sentirse condenados a ser náufragos en la vida o excluidos de la sociedad están obligados a Aprender para Saber, Aprender para Hacer, Aprender para Ser y Aprender para Vivir en Comunidad.²⁹

²⁹ Informe de la Comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la UNESCO.

De ahí que la formación para la acción tenga que ser vista como parte esencial de la vida del hombre, y posibilitar la asociación de la práctica con la teoría y a su vez habilitar al SER HUMANO a Ser Más, a Convivir Mejor, a Dialogar con la Naturaleza y a Ser responsable del medio ambiente. La formación debe ayudar a conquistar y/o alcanzar una Kalidad de Vida (calidad con K como símbolo de superioridad). Debe estar orientada a desarrollar personas integrales, sujetos culturales y no bestias de carga o robots. La formación debe basarse en una concepción de mundo y de vida, tomando en cuenta la existencia del hombre, de su esencia y de su futuro.

La formación tiene que ver con el desarrollo de los conocimientos, de las actitudes que son decisivas para que la persona tenga la capacidad de organizar, conducir y administrar en cualquier momento de accionar. "La educación y la formación deben estar en primera línea, tanto en los planes de los países en vías de desarrollo como en los programas de renovación laboral"³⁰.

Debe posibilitar la construcción de un entorno favorable para la realización de tareas encomendadas en los centros de trabajo;

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos4/educacion/educacion.shtml> (el progreso y la educación).

asimismo, generar la consciencia de ser partícipes habilitando una sociedad cada vez más competitiva.

La formación toma importancia como instrumento privilegiado para el acceso al conocimiento expresado a través de las capacidades aplicadas por el hombre en sus respectivos contextos, familiar, productivo, organizacional y laboral.

La formación es una parte esencial de la vida del hombre, la cual está directamente relacionada con su desarrollo. "Formación viene de formar. Formar es dar forma, configuración plena de facultades".³¹ "Formarse no puede ser más que un trabajo sobre sí mismo, libremente imaginado, deseado y perseguido, realizado a través de medios que se ofrecen o que uno mismo se procura"³² En este mundo es donde el hombre debe, creativamente, lograr su formación. El hombre, es un ser arriesgado en la medida proporcional a su nobleza. No recibe su figura terminada; debe configurarla, y de ahí su dramatismo ineludible que la filosofía actual ha sabido describir con ejemplar claridad. Con la capacidad entender, querer y sentir. El hombre es un ser constitutivamente dramático y arriesgado. Vive constantemente situaciones de encrucijada; se ve instado a optar. Debe constantemente poner en juego su inteligencia para saber a qué

³¹ ibid

³² Ferry, Gilles. El trayecto de la formación. Edit. Paidós educador. 1991 pp43

atenerse ante las diversas posibilidades que le ofrece el entorno y orientar su acción hacia un desarrollo proactivo.

Otra definición de formación es la señalada por Foulquié y Saint-Jean que es "formar" que aplicado al hombre significa desarrollar las capacidades naturales, hacer capaz de alguna función determinada, o generalmente realizar su finalidad de hombre, perfeccionamiento, reciclaje, educación permanente, aprendizaje, etc. Lhoterllier dice que formación es la capacidad de transformar en experiencias significativas los acontecimientos cotidianos generalmente sufridos, en el horizonte de un proyecto personal y colectivo, es una función social de transmisión del saber, como suele decirse del saber-hacer o del saber-ser, que ejerce en beneficio del sistema socioeconómico o más generalmente, de la cultura. Formarse es reflexionar para sí, para un trabajo sobre sí mismo, sobre situaciones, sobre sucesos, sobre ideas. O como menciona Ferry la formación es un proceso de desarrollo individual tendiente a adquirir o perfeccionar capacidades. Capacidades de sentir, de actuar, de imaginar, de comprender, de aprender, de utilizar el cuerpo.

1.5 Capacitación para el trabajo

La capacitación debe responder a la necesidad imperiosa de que el hombre pueda trabajar y transformar su entorno. Aplicando sus conocimientos, destrezas y habilidades para asumir su trabajo de forma creativa y productiva. “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes”³³

La capacitación se encamina a la búsqueda de la actualización de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a las nuevas tecnologías; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las actitudes del trabajador. Además posibilita la correcta adecuación hombre/puesto, y con ello administrar de mejor manera los recursos humanos. Debe encarar los cambios profundos que se generan en el mundo de trabajo y en las nuevas formas de las relaciones laborales. Asimismo, debe hacer posible que los trabajadores sean dueños de la técnica y accedan a conocimientos tecnológicos. La técnica debe adquirir una entidad explosiva a través de esta capacitación para el trabajo que se

³³ Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Edit Limusa 1997 pp.25

sistematizará gracias a la política de capacitación profesional continua.

Tanto la educación y la formación como la capacitación se encuentran entrelazadas entre sí, y su misión es formar y perfeccionar al hombre llevándolo a la conformación de nuevas competencias. La capacitación es parte integral de la educación completa y a su vez es forma de educación y la formación origina la configuración plena de facultades dándoles forma, construyendo y reciclando conocimiento. Todo ello sustentado en las innovaciones pedagógicas con la tarea de buscar alternativas para formar integralmente al hombre. La educación da a cada hombre y a cada mujer la capacidad de diseñar su propio futuro. (UNESCO)

La educación ya no necesita de una estructura masificada basada en la repetición y la memoria. Los que quieren aprender tienen que "hacer" en lugar de memorizar. Dado que el mercado y la competencia son los patrones absolutos para determinar el valor del trabajo. El ser humano o es un competidor o es un excluido.

La verdadera
grandeza es la del
hombre que se educa
en medio del trabajo y
de la virtud.

Laboulaye

CAPITULO II

Capítulo II

2. El Instituto Mexicano del Petróleo: Situación y problemática detectada para aducir sus necesidades y generar propuestas.

En este apartado se desarrolla el marco contextual asimismo se mencionan las actividades que se realizan en el IMP, con la finalidad de presentar un contexto histórico, así como su desarrollo a lo largo de sus 39 años de vida y, el porqué de la importancia de formar al trabajador mediante el enfoque de competencias laborales.

Retomando la idea del capítulo anterior, con relación a los cambios vertiginosos y acelerados que han dado origen a la formación basada en competencias laborales, en México se impulsó el Sistema Normalizado y de Certificación por Competencia Laboral que surge del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), que implanta la Secretaría de Educación Pública conjuntamente con la Secretaría de Previsión Social en septiembre de 1993, cuya finalidad estaba dirigida a la conformación de estructuras que permitieran reorganizar las diferentes maneras de capacitación de los trabajadores, elevar la calidad de los programas de formación y promover el enlace entre la oferta educativa y las necesidades de calificación del recurso humano y las empresas. Y con ello transformar los procesos de formación y capacitación,

impulsando una nueva relación entre empresa-trabajador-escuela, en la cual participan el sector empresarial, laboral y educativo.

Este proyecto esta integrado por cinco componentes:

1. Sistema de Normalización de Competencia Laboral.
2. Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral.
3. Transformación de la Oferta de Capacitación.
4. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación.
5. Estudios, Investigación y Evaluación.

El Sistema de Normalización de Competencia Laboral tiene como propósito generar y promover Normas Técnicas de Competencia Laboral. Una Norma Técnica de Competencia Laboral es la descripción de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para el desempeño de una función laboral, a partir de las expectativas de calidad del sector laboral. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral se expresan generalmente como calificación laboral. La calificación es el "activo"³⁴ conque las personas cuentan para desempeñar algún puesto, es decir es la capacidad potencial que tiene el trabajador para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto.

El Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral su propósito principal es evaluar y certificar los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, con apoyo de organismos certificadores los cuales podrán reconocer la experiencia laboral adquirida por el trabajador, otorgándole la documentación que lo acredite como poseedor de un determinado nivel de competencia en una área ocupacional y que le sea reconocida en el mercado laboral.

Con respecto a la Transformación de la Oferta de Capacitación su tarea esta enfocada a reorientar la oferta educativa hacia el enfoque de competencia laboral, lo cual implica organizar los contenidos de enseñanza en módulos flexibles, encaminados a la búsqueda de resultados y basados en normas de competencia laboral. Bajo este esquema las normas generaran el lenguaje común que posibilita la vinculación de manera efectiva del ámbito educativo y laboral. Todo esto nos invita a cambiar las formas de aprendizaje y a la creación de programas de formación acordes con el modelo de competencias.

En cuanto al componente de Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación se pretende crear, aplicar y desarrollar el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante la

³⁴ Nota: Entiéndase como el conjunto de conocimientos y capacidades que el individuo adquiere a lo largo de su vida en el ambiente educativo/social mediante una formación continua y el desarrollo de sus habilidades.

aplicación de estímulos económicos y técnicos que se reflejen en el trabajador como beneficios permanentes.

Con referencia al último componente de Estudios, Investigación y Evaluación su tarea esta dirigida a diseñar y operar sistemas de información para el seguimiento y evaluación del proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de estudios que oriente o retroalimenten a los diferentes componentes del proyecto.

Asimismo para la ejecución de este proyecto se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) instalado por el ejecutivo federal en 1995. Para llegar a una Norma Técnica de Competencia Laboral el CONOCER reconoce e integra Comités de Normalización que son organismos representativos de los trabajadores y empresarios de una área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, cuya finalidad es desarrollar, formular y proponer Proyectos de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, de acuerdo con la metodología definida por las reglas generales y específicas de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral. La metodología utilizada se sustenta en el "análisis funcional"³⁵ dado que permite visualizar al sistema de una forma abierta, desde esta perspectiva los objetivos y

funciones de la empresa no deben formularse desde su organización como sistema cerrado, sino en términos con su relación con el entorno.

“La empresa no es una masa o un estado que se pueda conservar haciéndola <<funcionar>> como sistema cerrado, sino solamente como relación con el entorno”,³⁶ es decir con lo que le rodea como el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales.

Por consiguiente cada actividad de cada uno de los trabajadores dentro de la empresa debe comprenderse no solo en su relación con el entorno, sino que él mismo, ya que constituye un subsistema dentro del sistema. Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad e integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su entorno. El análisis funcional posibilita identificar y examinar los comportamientos básicos y genéricos requeridos por el aparato productivo. De esta manera la competencia laboral se evalúa en básica, genérica y específica como anteriormente se menciono.

³⁵ Nota: El modelo Mexicano de Competencias Laborales se apoya en el Modelo Británico del Análisis Funcional su origen parte de los diversos intentos por revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación de Inglaterra.

³⁶ Mertens De Groot, Leonard, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996 pp.75

La Competencia Laboral "Básica esta relacionada con los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación oral y escrita, la Genérica describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, comunes a una gran variedad de ocupaciones. Y las específicas identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada".³⁷

Cabe señalar que a lo largo y ancho del país se esta llevando a cabo este proyecto como iniciativa gubernamental para todas aquellas empresas que sostienen una prospectiva de desarrollo competitivo. Sin embargo las normas son de carácter voluntario y en ningún momento se consideran como una obligación para las empresas o los trabajadores. En el caso del Instituto Mexicano del Petróleo desde hace un par de años se ha tratado de impulsar este proyecto con mínimos avances. Dado que constantemente se reorganizan cambios estructurales, lo cual impide que se avance. Sin embargo de alguna manera se tiene el interés por implementar y definir las competencias

³⁷Ibarra Almada, Agustín E. México: Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Objetivos, características, estrategia de operación y beneficios. CONOCER pp 83

laborales de los puestos del trabajador. Ante esta preocupación, profesionales del IMP, pertenecientes al área de desarrollo profesional han tenido la tarea de visitar las instalaciones del CONOCER con la finalidad de solicitar información y orientación a cerca de los procedimientos que se deben seguir para implementar este proyecto en la institución.

Lo que hace latente la necesidad inmediata de reorganizar y formular programas de capacitación basados en competencias laborales, y con ello, buscar la certificación del personal en las especialidades correspondientes al área petrolera. De esta manera generar una capacitación de calidad y ofrecer una formación para la acción y una capacitación para el trabajo.

2.1 Breve reseña histórica del Instituto Mexicano del Petróleo un análisis situacional

En 1965, El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es creado para apoyar tecnológicamente a Petróleos Mexicanos (PEMEX) en la investigación de nuevas tecnologías para la exploración, explotación, extracción y producción del petróleo, es decir, proporcionar el apoyo tecnológico necesario para coadyuvar en el suministro de los hidrocarburos y sus derivados requeridos para el desarrollo y

expansión en la infraestructura industrial del país, 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. Todo esto con organización y recursos propios.

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, 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 Direcciones Ejecutivas de:

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Direcciones Ejecutivas



Fuente: Pagina Internet del Instituto Mexicano del Petróleo

Como parte de su nueva estructura; desde sus inicios el IMP ha sufrido cambios constantes en su estructura organizacional con la finalidad de responder a las necesidades del momento. A partir de 1994, se contempló una nueva organización estructurada por unidades de negocio para fortalecer diversas áreas de investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados. Actualmente cuenta con una organización

caracterizada por su estructura horizontal, la gestión proyectizada de sus actividades, su enfoque a la atención de necesidades de la industria petrolera y con líneas de trabajo alineadas estratégicamente con PEMEX, a través de sus Programas de Investigación y Desarrollo: Yacimientos Naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Ductos, Medio Ambiente y Seguridad, Biotecnología del Petróleo y Simulación Molecular.

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 para realizar estudios de protección ambiental, para medir consecuencias respecto a la contaminación por emisiones en el uso de los combustibles, por lo tanto, es preciso 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 basado y sustentados en este contexto de competitividad.

2.1.1 Misión, visión, valores y objetivos.³⁸

“Misión: Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras.

Visión: Somos una institución de excelencia enfocada a la industria petrolera, cuyo negocio es la innovación orientada al cliente y su capital el conocimiento por lo que estamos centrados en la investigación y el desarrollo tecnológico para generar soluciones de alto valor.

Comercializamos productos de alto contenido tecnológico con calidad, oportunidad y precios competitivos, y generamos valor a nuestros clientes de lo que resulta una amplia solvencia financiera.

Nuestro modelo de atención al cliente ha permitido que PEMEX y el IMP sean socios estratégicos y tecnológicos; asimismo, ha resultado en una creciente participación en otros mercados.

La excelencia de nuestra operación es un parámetro de referencia en la industria petrolera; contamos con personal experto, comprometido y bien recompensado.

³⁸ Plan estratégico institucional 2002-2006 pp 8-9

Nos constituimos como líderes en la administración del conocimiento; formamos líderes y especialistas abocados a la innovación tecnológica.

Valores Institucionales: El conjunto de valores se refleja dentro de tres grupos esenciales que orientan las actividades de la organización: excelencia; innovación y creatividad; y orientación al negocio.

La excelencia se vincula con diversos tópicos dirigidos al trabajo en equipo, la identidad y lealtad, integridad y congruencia y mejora continua.

Innovación y creatividad se sustenta en los valores del conocimiento, actitud para escuchar y aprender.

La orientación al negocio se apega al espíritu orientado al cliente, al liderazgo, a la competitividad y competencia.

Sus Objetivos estratégicos se han clasificado en cinco grandes perspectivas que son la innovación, la comercialización y desempeño financiero, excelencia operacional, comunidad IMP y posgrado. Estos objetivos están dirigidos a lograr un buen desempeño financiero, así como a incrementar las fortalezas competitivas del IMP y reforzar la

posición de los negocios institucionales a largo plazo; además con la misión, se marcan las guías para llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar la visión.

2.1.2 Compromisos Institucionales³⁹

El IMP consciente de su papel histórico, ha establecido distintos compromisos con la sociedad, el estado, la industria petrolera nacional y su personal para contribuir al desarrollo de la nación.

Con la sociedad se tiene el compromiso de promover el progreso del país, mediante el desarrollo científico y tecnológico de la industria petrolera nacional; la formación de recursos humanos especializados que el país demanda y la difusión del conocimiento generado. Dentro de un marco de desarrollo sustentable.

Con el estado ante el marco del Plan Nacional de Desarrollo, y acorde a las políticas y lineamientos emitidos por la Secretaría de Energía, se tiene el compromiso de contribuir al desarrollo científico – tecnológico en aspectos estratégicos y prioritarios del país, a la

³⁹ Ibid

modernización administrativa y a la colaboración internacional en materia energética.

Con relación a la industria petrolera se tiene el compromiso de orientar las decisiones estratégicas de la institución, según acuerdos tomados en el H. Consejo Directivo, que es presidido por el Director General de Petróleos Mexicanos, lo que posibilita una alineación acorde hacia las necesidades de la industria del petróleo.

Y con el personal se tiene el compromiso de crear un ambiente de trabajo e infraestructura propicios para la participación, productividad e innovación, que garanticen oportunidad de desarrollo integral, reconocimiento y estímulo del personal.

Evidente es, que el Instituto Mexicano del Petróleo hacia fuera se sitúa como una empresa prestigiosa que va generando transformaciones conforme se presentan las exigencias nacionales ante el acelerado crecimiento que se refleja del medio ambiente internacional. Sin embargo al interior de la institución se respira y se visualiza un ambiente que no es del todo claro para los trabajadores.

2.2 Una invasión a la intimidad del Instituto Mexicano del Petróleo

El Instituto Mexicano del Petróleo dedicado en lo fundamental a la investigación y el desarrollo tecnológico, centrado en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, prestando servicios de alto contenido tecnológico y transformando el conocimiento en realidades, ha considerado a la capacitación en los últimos años, como una herramienta de mejoramiento y evolución tanto para los trabajadores como para la empresa misma.

Debido a que la capacitación y desarrollo profesional que lleva acabo el Instituto va en busca de desarrollar y eficientizar las actividades del trabajador mediante cursos dirigidos al personal técnico y obrero, al perfeccionamiento, actualización, promoción académica y técnica, desarrolla actividades culturales que complementan la formación y el desarrollo profesional del recurso humano.

El IMP ha acumulado logros importantes a lo largo de su trayectoria, sin embargo, se han acumulado también deficiencias que son necesarias corregir ante un entorno más exigente y de mayor competencia. Ejemplo de ello, es que hasta el momento no se ha implementado un programa de capacitación por competencias laborales verdaderamente planeado y organizado. Asimismo se

carece de un cuerpo de instructores especializados y plenamente actualizados en el terreno técnico como en el pedagógico, por lo regular el personal dedicado a impartir la capacitación es gente que desconoce las necesidades de la empresa y el ámbito laboral del trabajador.

Los programas de formación que ofrece no cubren las necesidades de formación de la mayoría de los trabajadores. La capacitación se divide en dos, capacitación institucional y capacitación específica, dirigida en un 60% a personal técnico y administrativo, 35% a profesionales en áreas específicas, 4% a investigadores y 1% a directivos. La capacitación institucional, es aquella que se imparte a todo el personal mediante un programa de ingles, un programa de calidad y el otro de microinformática, los cuales pretenden contribuir al desarrollo integral del personal, desafortunadamente hasta este momento no se ha podido alcanzar o llegar a esas pretensiones. Por otro lado la capacitación específica es aquella que responde a necesidades particulares y resuelve problemas manifiestos de un área en particular y no todos los trabajadores tienen la oportunidad de gozar de ella.

Bajo estas circunstancias se debe visualizar que los programas de capacitación deben de estar dirigidos verdaderamente a cubrir las necesidades de formación mejorándolos y actualizándolos

permitiendo que el personal se sienta participe del proceso, actualmente la capacitación esta más dirigida a resolver problemas que a prevenirlos.

2.3 Situación actual

El IMP desde el 2000 se incorpora al nuevo esquema de los mercados de trabajo presentando cambios constantes no solamente en sus políticas y lineamientos sino también en su plan estratégico, igualmente como ya se menciona en su estructura organizacional creando una Red de Competencias que funciona al interior del Instituto con el propósito de preparar convenientemente a todos los trabajadores de acuerdo a la especialidad a la que pertenecen. Sin embargo es necesario definir de manera clara los procedimientos bajo los cuales deberá regir su acción, para orientar sus esfuerzos en una sola dirección, dado que no se tiene una idea clara por parte del personal del clima en el que se circunda la vida laboral, se es participe del cambio por que sé esta inmerso en el proceso, pero no existe un sentimiento compartido o una idea del porque o para que cambiar.

Se presenta un cambio que proviene del exterior de la organización originado por las fuerzas del mercado global y por consiguiente se

demanda un cambio al interior de la empresa bajo una visión estratégica de competitividad y rentabilidad como se refleja en su misión, visión, valores, objetivos y en los compromisos institucionales.

También se requiere de una fuerza laboral diversa, flexible y creativa que solo se puede generar mediante un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la información constante que se pueda vertir al recurso humano y la formación permanente mediante la acción de programas de capacitación por competencias laborales extraídos y conformados mediante un diagnostico de necesidades de capacitación, el cual verifica la ausencia o deficiencia en cuanto conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar las tareas o funciones propias de su puesto. Adquiriendo un perfil profesional, técnico o administrativo que garantice el buen desempeño de las tareas laborales. Y con ello fortalecer una buena formación para la acción y una capacitación para el trabajo que le permita al recurso humano ser parte medular del desarrollo empresarial.

Educación es adiestrar al hombre para hacer buen uso de su vida, para vivir bien, lo cual quiere decir que es adiestrarle para su propia felicidad.

Antonio Maura

CAPITULO III

Capítulo III

3. Diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación, el cual permite dar a conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor; cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primer tarea concreta de tipo operativo que posibilita identificar las áreas de oportunidad formativas. Se tiene la creencia de que es sencillo encontrar las necesidades porque el personal sabe en que se debe capacitar, lo cual no es forzosamente cierto.

La forma tradicional de determinar las necesidades de capacitación es dirigiéndose al recurso humano formulando cuestionarios donde

se emplea la siguiente pregunta: ¿en qué cree necesitar capacitarse?, Y la respuesta cotidiana es en cursos de administración, finanzas, relaciones humanas, administración del tiempo, microinformática, entre otros. En el caso del Instituto Mexicano del Petróleo se aplicaron dos cuestionarios (C01 y C02), en uno de ellos se incluía la siguiente pregunta ¿qué tipo de cursos propondrías?. La pregunta no varía mucho con relación a la anterior, sin embargo la respuesta de los encuestados se inclina a cursos específicos de su área vinculados por completo a su actividad. Esto conduce a la empresa a que siga trabajando mediante la forma del enfoque estático tradicional realizando un listado de cursos y ofrecer los que más solicitaron.

El diagnóstico de necesidades debe ser considerado como el análisis de las causas que justifican la capacitación y acciones complementarias para la solución de problemas y el cumplimiento de objetivos. Es decir con el diagnóstico se pretende identificar la diferencia entre la aptitud que tiene el personal contra la que debe tener para hacer bien su trabajo.

Es importante que la empresa promueva y se adelante a las necesidades futuras, detectando principalmente las necesidades presentes y a corto plazo, en segundo lugar las necesidades a mediano y largo plazo y así llegar a la etapa de vincular el fenómeno

de la educación con la empresa llegando a la conformación y aplicación del enfoque dinámico.

3.1 Definición de detección de necesidad de capacitación

La palabra necesidad dice carencia o falta, en nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "debe ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Toda necesidad es producto de una carencia. La carencia puede identificarse si se confronta lo que se tiene con lo que debería tener; por lo que las necesidades de capacitación son aquellas carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que el personal tiene en relación con lo que demanda el puesto. Esto que se describe con cierta facilidad, en la práctica se torna difícil, en ocasiones porque el personal no tiene claras sus funciones y por lo tanto no se puede precisar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere, asimismo se presenta el problema comúnmente de que no se conocen cuáles son las áreas de oportunidad o carencias al respecto, en algunas ocasiones porque tienen el temor de comunicarlás y en la mayoría de los casos, porque lo desconocen.

La detección de necesidades de capacitación y la formación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real (perfil de la persona) y el requerimiento (perfil del puesto).

Tom H. Boydell dice "la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte"⁴⁰

La UCECA señala: "Enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema"⁴¹

Las causas de los problemas de la empresa o Institución pueden ser: personales o de la organización, sin embargo cuando los problemas se deben a deficiencias del conocimiento el concepto de necesidades de capacitación se presenta en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.

⁴⁰ Boydell Tom H. Guide to the Identification of training needs. Londres, British Association for Commercial and Industrial Education, 1971, Pág. 4

⁴¹ UCECA, Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la- Pequeña y Mediana Empresa._México, STyPS, 1979, pp. 10-11

2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

En la primera opción simplemente se le prepara al trabajador para ocupar un puesto y la segunda es un tanto más compleja ya que supone la aplicación de la descripción de puestos, decimos que es más compleja porque la mayoría de las empresas e instituciones carecen de la descripción de puestos.

Se entiende por necesidad de capacitación las diferencias entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

3.2 Por que se debe aplicar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Debido a los acelerados y constantes cambios que se presentan en el mercado laboral y productivo las organizaciones están comprometidas a efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación ahora llamado por competencias laborales, ya que estos cambios provocan futuras necesidades de formación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que la empresa se adelanta a los

problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Para que una organización alcance con éxito sus objetivos, es necesario que su personal tenga un nivel de eficiencia para realizar las tareas que le son encomendadas. Por ello las necesidades de capacitación por competencias se traducen en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo, así como su desarrollo profesional e individual dentro de su puesto o función.

Asimismo al aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación, posibilita detectar las desviaciones o discrepancias entre “el deber ser” o situación esperada y “el ser” o situación real; y esto permite que se identifique.

Cuadro I
Título: Responsabilidad de la capacitación

A quién capacitar	☐ Identificación clara y precisa del universo a capacitar y sus características
En qué capacitar	☐ Objetivos generales y contenidos
Cuándo capacitar	☐ Con qué urgencia/prioridad es necesaria la capacitación
Con qué profundidad capacitar	☐ Con qué cantidad y profundidad se darán los conocimientos

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Es importante enfatizar que la efectividad de un programa de capacitación por competencias laborales no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación determinadas con anterioridad.

Al elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, es verdaderamente importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte del personal; pero cuando los problemas son de otra naturaleza, sin duda serán otras las soluciones requeridas.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, la identificación de problemas y la propuesta de soluciones de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto o función.

3.3 Objetivos y beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación, tiene como objetivo principal proporcionar elementos para la adecuada elaboración de los planes y programas de formación de tal manera que, respondan a necesidades reales de capacitación y aporten soluciones a los problemas relacionados con conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano.

Cuando se realiza un buen DNC se proporcionan ciertos beneficios como:

- Asegurar que las acciones de capacitación propuestas en los planes, se mantengan alineadas con los objetivos y estrategias de la organización.
- Reporta credibilidad a la función en tanto que aporta soluciones a problemas reales.
- Proporciona bases sólidas para la elaboración de los planes y programas de capacitación.
- Evita que se capacite solo por capacitar.
- Asegura que los cursos se impartan porque satisfacen una necesidad real y solucionan problemas.
- Elimina la posibilidad de que los planes y programas sean sólo una suma de curso.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite conocer las deficiencias en conocimiento, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de formación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable apoyarse en el del análisis, de "lo que hace y

logra", contra "lo que debe hacer y lograr", y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de los que la persona "hace y logra", es decir de los resultados obtenidos, la elaboración del diagnostico permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la formación del personal, pero que sin duda alguna afectan los resultados, como deficiencias en la estructura organizacional: limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, contenidos de los puestos, etcétera.

En el cuadro siguiente se sintetiza la relación entre los resultados (logros) y desempeño (hacer) con la identificación de las necesidades:

Cuadro II

Titulo: Resultados, Desempeño e Identificación de las Necesidades

	Esperado	Real	Evaluación
Lograr	¿Qué debe lograr? Objetivos y metas	Qué logra o alcanza Resultados obtenidos	Resultados
Hacer	¿Qué debe hacer? Actividad y funciones	Qué hace	Desempeño
Saber Poder Querer	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?	Necesidades de capacitación

Fuente: Diplomado en Gerencia Capacitación Empresarial con Base en Competencias Laborales (Modulo II) Diagnóstico de Necesidades. GRUPO CAPINTE (Excelencia en Capacitación)

3.4 Clasificación de las necesidades de capacitación

“Son muy diversas y heterogéneas y se clasifican por:”⁴²

Su enfoque



- ♦ Organizacionales
- ♦ Grupales
- ♦ Individuales
- ♦ Ocupacionales

⁴² Empresa Capacitación Integral (CAPINTE) Excelencia en Capacitación: Diplomado en gerencia de la capacitación empresarial con base en competencias laborales. Aut. CONOCER, CENEVAL, The University of Texas at el paso.

Su percepción	→	♦ Manifiestas ♦ Ocultas
Su oportunidad	→	♦ En cuanto al tiempo ♦ En cuanto a la importancia
Su magnitud	→	♦ Grave ♦ Tolerante

Como resultado de estas necesidades se originan los diferentes tipos de capacitación:

Necesidades de la empresa (organizacionales), según Tom Boydell, se refiere a necesidades de toda o gran parte de la organización, por ejemplo: los cambios tecnológicos que impactan a la organización, nuevos procedimientos, modificación de políticas, programas de calidad total, etc.

Necesidades de un área (ocupacionales) que tienen que ver con funciones, puestos u ocupaciones específicas de cada área de trabajo, unidad administrativa o dependencia operativa, como puede ser una dirección, gerencia, superintendencia, jefatura, departamento, secretarías, dibujantes, ayudantes de sala, operadores, etc.

Necesidades de un trabajador (individuales) desde luego, se refiere a las necesidades personales que requiere que se atiendan de manera individual. (Basándose en los indicadores de brechas individuales de capacitación).

Necesidades grupales (áreas de equipo de trabajo) las que involucra un número significativo de personas de áreas importantes de la organización, como divisiones, gerencias, departamentos o secciones.

Necesidades Manifiestas son las que se observan a simple vista, evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata, las necesidades manifiestas se detectan de una manera clara y evidente, ya que el propio personal las percibe y puede manifestar lo que requiere para mejorar sus labores, estas se originan cuando la empresa contrata a nuevos empleados, cuando por algún motivo el personal cambia de actividad, por la modificación de métodos y procedimientos de trabajo, por la implantación de nuevos equipos de trabajo, etc. Por ejemplo, la instalación de nuevos equipos, cambio de la asignación de métodos de trabajo, etc.

“Las necesidades ocultas se presentan como causa directa o indirecta de problemas administrativos, de comunicación, falta de

trabajo en equipo o deficiencias en procedimientos de trabajo, conflictos, etc. Representan un alto grado de dificultad en su investigación y requieren de la utilización de una metodología y técnicas apropiadas que evidencien estas necesidades y al mismo tiempo concienticen al personal de su existencia".⁴³ Para este tipo de necesidades, se recomienda utilizar la capacitación correctiva la cual busca la solución de problemas manifiestos o la corrección de desviaciones evidentes en los estándares de rendimiento.

En cuanto al tiempo pueden ser a corto, mediano y largo plazo. En lo que corresponde a capacitar a corto plazo es recomendable que sea de manera inmediata, considerándose como una necesidad urgente; a mediano plazo tiene como máximo seis meses a un año; y a largo plazo será lo que exceda este último lapso.

En cuanto a importancia se busca diferenciar lo urgente de lo importante. Respecto a lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y capacitar en rubros que la empresa tiene como orientación principal.

⁴³ American Management Association-México Manual del curso administración estratégica en la capacitación; México 2002; pp. 21-29

Las necesidades graves se van a determinar por causas actuales o potenciales, que representan un serio riesgo para los integrantes de la empresa o de un área, ejemplo accidentes que ameriten incapacidad permanente, acciones en general, ausencia de seguridad física en las instalaciones o en la custodia de valores, descuido de actividades de la competencia.

Y las necesidades tolerables que dentro de las insuficiencias que se observan, habrá pérdidas, rechazos, retrabajos, que no afecten de forma considerable a la organización.

Es importante mencionar que de estas clasificaciones de necesidades, se pueden hacer diferentes combinaciones.

3.5 Procedimiento para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

El proceso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación requiere de una diversidad de elementos para determinar las necesidades de los trabajadores, este proceso requiere de varios procedimientos que sean flexibles y se adapten al proceso.

Entendemos como procedimiento a "la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor".⁴⁴

La mayoría de las empresas, necesitan tener una herramienta eficaz que proporcione y determine de forma óptima y concreta las necesidades de capacitación que desarrollen habilidades, actitudes y permitan adquirir nuevos conocimientos para el mejor desempeño de su puesto.

Esta es la justificación por la cual es necesario que se cuente con un procedimiento para el desarrollo y aplicación de una metodología para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

⁴⁴ Mendoza, Nuñez Alejandro, Manual Para Determinar Las Necesidades De Capacitación, Editorial Trillas, México 1996, pp. 47

“Los pasos para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación son los siguientes”: ⁴⁵



1. En la primera etapa, se deben revisar los datos vitales de la organización para obtener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la organización y así poder observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Mantener contacto con gente de toda la organización. Revisar información sobre el objetivo, políticas y las normas que se relacionan con el desempeño del trabajo.
2. En la segunda etapa, se recopilan datos se detecta una deficiencia de desempeño, sigue la etapa de la investigación reuniendo datos más específicos y detallados en el área pertinente para darle la atención debida a una necesidad de capacitación.

⁴⁵ ibid.

3. La tercera etapa comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos.
4. La última etapa es la de los resultados, aquí se “resumen las conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe”.⁴⁶

3.6 Métodos utilizados en el diagnóstico de necesidades de capacitación y sus técnicas

En estas épocas de cambio los métodos más utilizados y reconocidos son tres:

El diagnóstico con base en el análisis de problemas, este método se debe utilizar al encontrar problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo, su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar problemas.

⁴⁶ Ibid pp. 61-63

El diagnóstico con base en evaluación de desempeño, este método sigue el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos.

Y el diagnóstico con base en competencias, es considerado como un "método básico, se deriva de la relación de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes (competencias) ahora sinónimo de capacitación y/o formación, que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto o función".⁴⁷

Los tres métodos presentan características en común ya que abarcan todas las áreas del aprendizaje: cognitivo, psicomotriz y afectivo. Permiten identificar entre lo que debe ser y lo que es. Ciertamente es que también se presentan diferencias entre ellos ya que tienen puntos de partida y marcos de referencia diferentes.

A pesar de que abarcan las tres áreas del aprendizaje la clasificación que se hace del nivel de profundidad es diferente ya sea por conveniencia, o por nivel de complejidad.

⁴⁷ Grupo CAPINTE Excelencia en Capacitación: Diplomado en gerencia de la capacitación empresarial con base en competencias laborales. Aut. CONOCER, CENEVAL, The University of Texas at El Paso.

Las técnicas y procedimientos que se utilizan pueden ser muy variados y acordes con las características de la empresa y del recurso humano. Los enfoques pueden ser complementarios. Es decir si algunos se aplican con mayor frecuencia en determinadas etapas de desarrollo del sistema de capacitación, puede ser de gran utilidad combinar los enfoques. Claro es que cada método de diagnóstico responde a un nivel jerárquico que a su vez orienta el proceso a atender la problemática de manera diferente, dada la complejidad y la magnitud de las necesidades.

Bajo estas circunstancias se puede señalar que al igual que las demás etapas del proceso de capacitación, el diagnóstico debe estar a la altura del nivel de desarrollo de la institución, esto es, debe existir un desarrollo paralelo entre las técnicas y los métodos que se utilizan, así como de las demandas de la organización y de los individuos.

Es importante también, precisar que las técnicas que se elijan o apliquen deberán responder a los métodos o modelos del diagnóstico de necesidades seleccionado. Sin duda, existe una gran cantidad de fuentes de información para obtener necesidades de capacitación como son los documentos, diagramas de procesos, datos estadísticos, reportes, estándares y normas de desempeño. No obstante, conviene diferenciarlas de las técnicas propiamente

utilizadas para realizar un diagnóstico. Es importante mencionar que las técnicas más comunes de aplicación cuando se trata de necesidades ocultas o no evidentes son:

- ❖ Entrevista
- ❖ Observación
- ❖ **Cuestionarios**
- ❖ Inventarios de habilidades
- ❖ Evaluación del desempeño
- ❖ Comités
- ❖ Encuestas
- ❖ Discusiones en grupo
- ❖ Tormenta de ideas.

Es importante establecer que en este caso se utilizaron el cuestionario COI y CO2 originando con ello, los límites del diagnóstico con la finalidad de obtener una idea clara de la problemática existente, y así establecer el nivel de la investigación (organizacional, grupal, individual u ocupacional) a determinar los tipos de conducta o áreas por investigar (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes) y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocara el estudio (dirección, supervisión, o ejecución) y así generar entonces, la planeación respecto a las fuentes de

información de mayor utilidad y a la selección de los métodos y técnicas mas adecuadas a los fines y propósitos de la investigación.

Siempre se debe tener presente que el estudio del diagnóstico debe estar dirigido a las áreas de dominio la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en la cual se ubican respectivamente, los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades que se requieren para realizar actividades encaminadas al correcto desempeño de su puesto o función sin hacer a un lado el aspecto humano y su actividad creativa.

Dado que la conducta humana es muy compleja, el estudio del diagnóstico, específicamente se debe considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo como son:

1. Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:

- Conocimientos específico del puesto
- Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas
- Aplicación de conocimientos y métodos

2. Habilidades administrativas

- Comprensión y logro de objetivos
- Organización del propio trabajo y el de los demás

- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados

3. Habilidades en relaciones interpersonales

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva
- Habilidad para trabajar en equipo
- Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores

4. Habilidades conceptuales

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo
- Análisis y soluciones de problemas

5. Habilidades de logro de los resultados

- Estilo de actuación, perfeccionismo, detallista, analítico, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad
- Logro de resultados

De acuerdo con la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) de "Administración de la Capacitación" vigente, emitida por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación deberá considerar el propósito, alcance y duración del estudio, acordados con el cliente y corresponder a los objetivos,

planes, estrategias, recursos y prioridades de la organización. Asimismo se deberá seleccionar el o los métodos del diagnóstico que se aplicara por su efectividad.

En el caso del Instituto Mexicano del Petróleo se sugiere la propuesta de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación bajo el método de competencias laborales, debido a que el tema de las competencias en los últimos años se ha planteado como una buena estrategia clave en diversos países pertenecientes a diferentes contextos y se está expandiendo en todas las naciones en la búsqueda de una opción educativa compaginada con el ámbito productivo que de respuesta a las nuevas demandas del mercado laboral derivadas de la evolución tecnológica que recorre la esfera global. Asimismo se pretende utilizar la metodología del CONOCER. "El modelo CONOCER ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como fundamento metodológico-técnico".⁴⁸

Esta metodología no se refiere al sistema en sí, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar, o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno. Bajo esta perspectiva los objetivos y funciones de

⁴⁸ Mertens De Groot, Leonard, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996, pp.75.

la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno.

Cierto es que al modelo no se puede considerar como la panacea o como un modelo exacto. Es un enfoque de trabajo que permite acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo el análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. Es decir realizar un análisis de las funciones que consiste en realizar una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

La metodología del CONOCER parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. "El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista".⁴⁹

⁴⁹ ibid pp 76

La característica de esta metodología radica en que describe productos, no procesos; lo importantes son los resultados, no como se hacen las cosas. Para esto será necesario desglosar los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos. Pero también es importante contemplar al elemento de competencia con un enunciado de rango que especifica el rango de contextos y circunstancias en que el personal debe demostrar que puede alcanzar el criterio de desempeño.

Por otra parte se puede fortalecer aun más la aplicación del método CONOCER bajo una relación integrada que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarias para el desempeño en situaciones específicas. En el sentido de que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo y permite también, incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. A demás que considera que es posible ser competente de diferentes maneras.

Una metodología que se acerca a la relación o enfoque integral de competencias es el "DACUM (Developing A Curriculum)". El DACUM fue creado en 1966 por The Canadian Department of Manpower and

Immigration y The General Learning Corporation of New York como una opción para desarrollar el curriculum y combinarlo con un nuevo proceso de evaluación para los programas ocupacionales de capacitación. En los años setenta llegó a Estados Unidos, específicamente al Center of Education and Training for Employment de la Ohio State University. Este centro se convirtió en el "alma mater" del DACUM.

El DACUM pretende que la preparación de una persona integre convenientemente tres aspectos que son el conocimiento generalizado, ocupacional y la experiencia en el trabajo. Originalmente desarrollado en Canadá y popularizado en los Estados Unidos. Los esquemas del DACUM son usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación.

El DACUM se define como un procedimiento de rápida aplicación y de muy bajo costo. Y permite utilizar la técnica de trabajo en grupos, conformados por trabajadores experimentados en la ocupación o puesto bajo análisis. DACUM significa literalmente "desarrollando un curriculum".

3.7 Sustento del DACUM

Parte de tres supuestos básicos:

- a) Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo con mucho más precisión que cualquier otra persona.
- b) Una forma efectiva para definir la función/puesto es describir en forma precisa y clara las tareas del trabajador experto.
- c) Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada de cierto nivel de conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para un desempeño adecuado.

El enfoque DACUM presenta, como todo, algunas desventajas importantes como modelo de competencias, sin embargo, este enfoque permite resolver venturosamente las deficiencias, ya que el proceso ayuda en la identificación de competencias **Institucionales**, **Estratégicas**, e **Individuales**, además de las meramente **Funcionales**, respondiendo así a las necesidades de incorporar otras competencias que podrían ser clave para el Instituto Mexicano del Petróleo.

El DACUM es un enfoque que se puede utilizar ampliamente, es único, innovador, y efectivo para realizar un análisis ocupacional. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período

usualmente de dos días, produce una matriz detallada con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto de trabajo. El DACUM resulta útil también para implementar programas basados en competencias. Asimismo ayuda a tener una buena vinculación con el modelo CONOCER ya que permiten expresar las competencias en un lenguaje de acción: verbo más objetivo.

3.8 Metodología propuesta para diagnosticar las necesidades de capacitación con base en competencias.

Bajo el análisis de generar resultados a mediano y largo plazo y ante la carencia de un método de aplicación en el Instituto Mexicano del Petróleo y con la finalidad de eliminar el Enfoque estático tradicional y promover el Enfoque dinámico y generar una estructura en la formación para la acción y una capacitación para el trabajo. Es conveniente aplicar una metodología que integre ciertos aprendizajes que permitan hacer competente al recurso humano en una actividad dentro de la organización. Considerando que el aprendizaje es un proceso que cambia el acumulado de conocimientos de un individuo u organización.

El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, experiencias, interpretaciones, relaciones y conexiones en un

contexto y en una organización que contribuye a la base para la acción y toma de decisiones. El conocimiento se obtiene de individuos, grupos de expertos, o incluso en rutinas organizativas. El "conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada".⁵⁰

A su vez el conocimiento organizativo es colectivo acumulado por la empresa con relación a sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes. Por consiguiente el conocimiento organizativo se crea, se almacena, se difunde y se reutiliza en el ámbito de toda la organización.

Asimismo el "conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también esta en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas".⁵¹ El conocimiento existe en las personas como parte de la complejidad humana es inherente y

⁵⁰ Muñoz-Seca, B. Y Riverola, J. Gestión del conocimiento, Biblioteca IESE de Gestión de conocimiento, 1997

⁵¹ Davenport, T. Y Prusak, L. Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press, 1998

necesario a su naturaleza. Y a su vez el aprendizaje es vital para su desarrollo.

3.8.1 Tipos de aprendizaje o competencias que se deben desarrollar dentro de la organización: un nuevo concepto de capacitación y formación.

El capital humano de la empresa necesita ser visualizado como un ente competente, para ello la empresa en capacitación Integral (CAPINTE) en su Diplomado en Gerencia de Capacitación Empresarial con base en Competencias laborales establece la importancia de desarrollar cuatro áreas de aprendizaje o competencias en la empresa, en primer instancia es la competencia Institucional que tiene la finalidad de orientar al trabajador. Asimismo en la realización y aplicación del diagnóstico de necesidades se deben considerar la ya mencionada, así como la Competencia Estratégica, Individual y Funcional. Por consiguiente las guías de aplicación deben estar dirigidas a la detección de alguna de estas áreas. Como se verá mas adelante.

Competencias Institucionales: Es el aprendizaje que genera y mantiene una cultura organizacional de la empresa, engloba su visión, misión, valores, hábitos de trabajo, inducción, involucramiento

con la empresa, congruencia, rentabilidad, colaboración, servicio, orientación a la organización. Y se espera o se pretende que el trabajador se interese.

- Por entender los aspectos generales de la institución y las prácticas de su trabajo.
- Que conozca a detalle los servicios y productos de la institución y las políticas de referencia. Que se sienta parte de la institución e identificado con el negocio. Que se interese por las necesidades de su cliente.
- Que trabaje con calidad buscando mejoras para realizar las tareas, considerando su entorno, la competencia y las practicas de la organización.
- Que identifique las actividades que no contribuyen al desarrollo del negocio, que lo exprese, y sugiera alternativas de solución.
- Y que sea capaz de realizar propuestas que aseguren la rentabilidad del negocio.

Competencias Estratégicas: Es el aprendizaje de soporte para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácitos del negocio como es el desarrollo organizacional, la calidad, la innovación, la tecnología, la productividad, los procesos de mejora continua, certificación, mercados y orientación al cliente. Esperando del recurso humano que:

- Cumpla con los compromisos establecidos con el cliente.
- Que muestre una actitud de servicio.
- Que procure que su hacer sea el esperado por sus clientes.
- Que satisfaga las necesidades requeridas por sus clientes y a su vez fomente la retroalimentación para conocer el nivel de sus clientes.
- Oriente al cliente compartiendo información clave que permita una mejor comprensión de las necesidades y capacidades de ambos.
- Se anticipe a satisfacer las necesidades de su cliente porque conoce los requerimientos a largo plazo.
- Que diseñe e implante sistemas de monitoreo continuo para evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes.

Competencias Individuales: Es el aprendizaje que propicia el mantenimiento de actitudes para garantizar el ambiente organizacional y los procesos de comunicación y colaboración que apoyen las competencias institucionales (corporativas), estratégicas y funcionales: habilidades sociales, liderazgo, colaboración, proactividad, iniciativa, integración, comportamiento asertivo, trabajo en equipo. Asimismo se requiere del personal:

- Que este dispuesto a participar y colaborar cuando se necesite.
- Acepte la crítica constructiva.

- Muestra entusiasmo y colabore con su equipo para alcanzar las metas comunes.
- Diseñe roles y tareas según las distintas características de los individuos de su equipo.
- Tenga claro el objetivo de la tarea por lo que se le facilita transmitirlo a otros.
- Se comunique con clara y abiertamente.
- Involucre a los miembros del equipo en las decisiones que afectan al mismo.
- Identifique y aproveche las diferencias y el talento de cada integrante.
- Propicie un ambiente de retroalimentación en ambos sentidos fomentando el crecimiento personal.
- Participe activamente en equipos de trabajo multifuncionales independientes del papel que juegue en los mismos.
- Que sepa manejar las emociones por lo que permite la expresión de opiniones y emociones en un ambiente de respeto.
- Que construya equipos de alto desempeño.
- Que asegure la obtención de resultados del equipo.
- Que comparta información significativa que repercuta en los resultados del equipo.

Competencias Funcionales: Es el aprendizaje que esta dirigido a la transferencia de conocimientos, habilidades y comportamientos

específicos para desempeñar las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a un cargo concreto; habilidades técnicas, normatividad, métodos, equipos, materiales, procedimientos, productos y tecnologías para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.

Las ventajas de este método son qué, además de responder a las cuatro interrogantes que requiere un diagnóstico completo, arroja datos complementarios que permiten obtener los contenidos detallados de aprendizaje para el correcto desempeño de una actividad, cargo o función dentro de la empresa.

3.8.2 Guías propuestas para realizar el diagnóstico de necesidades

Considerando que el universo del personal del Instituto Mexicano del Petróleo es bastante intenso, y dado que las actividades así como los puestos de trabajo son muy complejos. Es conveniente realizar una planeación sobre la aplicación del diagnóstico de necesidades que posibilite la conformación de los programas de capacitación. Asimismo hay que tener presente que el diagnóstico también permite detectar innumerables problemas ajenos a la capacitación, como en el caso de la encuesta C01 aplicada a los trabajadores, en la cual se

obtuvo información importante acerca de la falta de orientación hacia la empresa que el personal tiene, es decir la carencia de la competencia institucional como se vera más adelante.

Para lograr llevar a cabo la planeación es indispensable tener claramente definida la estructura del IMP, los objetivos, funciones y planeación estratégica, y con ello proceder con el diagnóstico.

Asimismo es importante conocer, qué es, la empresa, por qué y para qué existe, y sobre todo hacia dónde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles de calidad requeridos por el centro laboral.

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación, pero también, aquéllas que necesitan de otro tipo de atención.

Lo anterior permitirá administrar adecuadamente el proceso de formación y encauzar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades de la empresa.

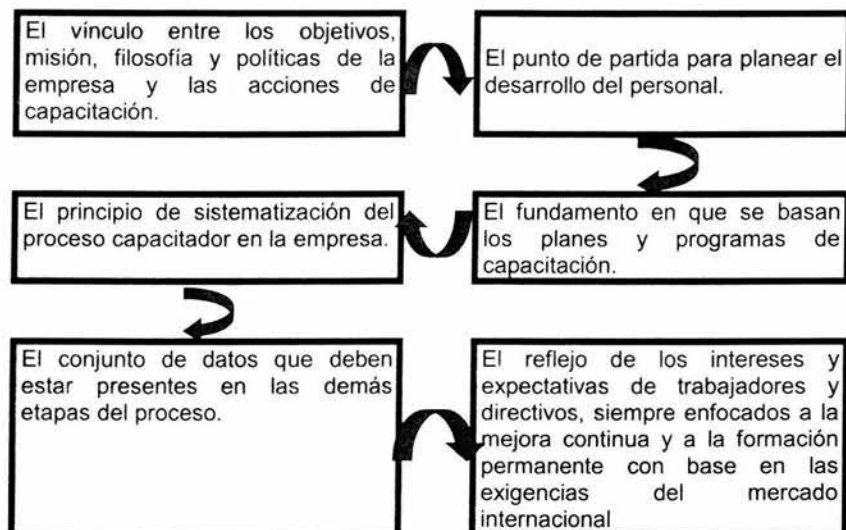
Por otro lado cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, es conveniente investigar las causas que los están generando.

La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área/sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y objetivos establecidos por el centro laboral.

Con la aplicación de la encuesta C01 y C02 se logro identificar una de las tantas problemáticas que hay en el IMP, como la falta de orientación hacia la empresa, es decir, **la carencia de la competencia institucional**. Bajo estas circunstancias se puede determinar un plan de acción que posibilite que todos los trabajadores sean partícipes de esta información, subsanando estas carencias o debilidades mediante algún curso.

Para subsanar esta problemática es recomendable emprender la siguiente acción de capacitación:

Cuadro III
Título Acción de la capacitación



Fuente: Elaboración propia basado en la Secretara del Trabajo y Previsión

Por consiguiente la investigación conlleva a establecer los niveles en los cuales se debe realizar.

Nivel Organizacional

Problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto.

Nivel Ocupacional

Aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo

Nivel Individual

Deficiencias y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajador en su puesto

Por consiguiente se sugiere aplicar el siguiente procedimiento que consiste en:

Situación ideal

Ocupación / puesto

- ❑ Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.
- ❑ Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

Situación real

Individuo

- ❑ Identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo.
- ❑ Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil de puesto.

Análisis comparativo

- ❑ Confrontar la información de las dos situaciones para identificar diferencias.
- ❑ Concentrar la información por cada trabajador.
- ❑ Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto.

Determinación de estrategias

- Jerarquizar las necesidades identificadas.
- Definir contenidos de capacitación.
- Determinar para cada evento sugerido cómo se trabajará: curso, taller, seminario, plática.
- Decidir los recursos humanos que serán los responsables de impartir los eventos.

Informe

- Elaborar un informe, en el que se:
 - Describe la situación investigada y la forma en que esta se realizó.
 - Señala las necesidades detectadas.
 - Determina las acciones de acciones a seguir.
 - Los elementos a considerar para su integración son:
 - Metodología (pasos que se siguieron).
 - Universo (nivel de necesidad investigado).
 - Resultados obtenidos (necesidades detectadas).
 - ◆ Anteproyecto (estrategias).
 - ◆ Anexos (instrumentos empleados).

Bajo este procedimiento los datos a obtener deberán proporcionar:

- a) Información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere.
- b) Número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados
- c) Descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados
- d) Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales necesarios para efectuar la capacitación.

Para facilitar el proceso es necesario aplicar las guías que permitan realizar un diagnóstico de necesidades más profundo, guías que presentan aspectos establecidos por el CONOCER, Sin embargo se les han realizado ciertas modificaciones como propuesta para ser aplicadas en el Instituto Mexicano del Petróleo a mediano plazo.

La Guía A (ver anexo) se puede utilizar para identificar los aspectos que involucran a cualquier jefatura como agente responsable de la aplicación del proceso de necesidades de capacitación por área. Asimismo se crea con la finalidad de determinar cuales son los principales problemas en el área de trabajo. Partiendo de los resultados emanados de la C01 y C02.

La guía permite visualizar cuales son las fortalezas y debilidades del área. Y a su vez conocer cuales son los aspectos que se deberán fortalecer. Asimismo se logra extraer información acerca de los posibles problemas potenciales que afectan a la organización y en particular al desempeño de las funciones y tareas. Es un guía es fácil de aplicar, se puede llevar acabo mediante la técnica de la entrevista, es decir por medio de comunicación directa entre dos personas a través de un dialogo con el propósito de obtener información acerca de cómo el entrevistado visualiza los problemas de su entorno laboral, así como la forma en que esta desempeñando su trabajo, en qué condiciones laborales se encuentra, y que limitaciones particulares afectan su rendimiento. La guía también puede ser utilizada y aplicada en forma de encuesta, esto va a depender del tiempo con el cual se cuente para realizar el diagnóstico de necesidades.

También fue necesario elaborar la guía B y C (ver anexo) para complementar la información. A través de estas guías se busca diagnosticar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal con relación a las principales funciones y tareas así como determinar el perfil ocupacional. La intención es la de establecer el grado de dominio de los trabajadores en el desempeño de sus tareas y de acuerdo a los resultados, elevar su eficiencia por medio de la capacitación apropiada que significa que se deberá cubrir actividades

en forma sistemática, con el propósito fundamental de dotar al recurso humano de los conocimientos y habilidades para ejecutar con calidad su trabajo presente o futuro, además de orientar sus actividades al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

En cuanto calidad, ésta implica entre otras cosas, cumplir con las expectativas del cliente, y para la empresa el primer cliente debe ser el trabajador, por ello se deben cubrir las necesidades y entre ellas, está el realizar el diagnóstico y a raíz de ello capacitar al personal detallando y precisando las actividades. Es importante aclarar que las guías son una herramienta de gran utilidad que podrá ser utilizada en un futuro inmediato, si las autoridades de la empresa lo determinan conveniente para precisar su requerimiento de capacitación. Por el momento la información recabada por la encuesta C02 posibilita la elaboración de un plan de acción mediante la propuesta del programa como se explicara más adelante.

La principal sabiduría
no es el profundo
conocimiento de las
cosas remotas.
Desusadas, oscuras
y sutiles, sino el de
aquellas que la vida
cotidiana están ante
nuestros ojos.

Milton

CAPITULO IV

Capítulo IV

4. La importancia del trabajador dentro de la organización

Como se ha venido señalando en los apartados anteriores el recurso humano es cimiento y motor de toda empresa y su actividad por mínima que sea es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El personal es y seguirá siendo el activo más importante. Es el principio ético de acción de todo el quehacer social e industrial en el mundo de hoy y de mañana. Su participación es vital en el crecimiento y desarrollo de la empresa, por ello es importante que el trabajador se involucre y conozca los elementos que conforman a la organización, así como entender sus políticas expresadas en su misión, visión, valores, objetivos y compromisos institucionales como parte incluyente del sistema, ya que el elemento humano es el que le da vida y dinamismo a la empresa.

No obstante la empresa en sí, es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí, y cualquier cambio que se presente afectara a toda la unidad. El hombre se encuentra inmerso en un gran sistema que lo hace estar interconectado lo cual le permite influir y ser influido por su entorno. En el caso del Instituto Mexicano del Petróleo el trabajador forma parte de una gran familia; una gran familia que debe reflejar la imagen de una comunidad innovadora, una comunidad

de aprendizaje dispuesta al cambio y a la transformación, asumiendo compromisos para a enfrentar los retos del presente.

En este sentido los directivos de la institución están plenamente convencidos de que el trabajador se mantiene bien informado acerca de los sucesos y cambios que la empresa vive y sobre las estrategias que utiliza la institución para lograr sus metas y alcanzar sus objetivos.

Los altos directivos tienen la certeza de que por que el instituto esta cambiando el trabajador también lo hace y por consiguiente se vive en el mismo escenario y se habla el mismo lenguaje. Sin embargo no es así, a pesar de que el IMP establece estrategias dirigidas para fortalecer su rumbo a través de la consolidación de una plataforma de recursos humanos de alto nivel se presentan debilidades que bien se reflejan en el pensamiento del trabajador.

4.1 El sentir del trabajador ante el nuevo escenario

Toda organización cualquiera que sea su naturaleza debe tener objetivos, ya que estos justifican el propósito para el cual fue creada y la definición de sus políticas es una de las funciones más importantes en la dirección de una empresa y esta tiene la finalidad

de orientar las acciones a realizar para el logro de los objetivos propuestos. Todo ello forma parte de las fortalezas de la institución, la participación de los trabajadores es esencial para el buen funcionamiento de la organización, de ahí que al darse esa identificación se puedan satisfacer los intereses que persigue la institución y del personal que la integra. Si esto no se conjuga se presentan amenazas que bien se pueden evaluar mediante el sentir del trabajador.

El Instituto Mexicano del Petróleo como ya se dijo anteriormente cubre con todos los requisitos de tener una buena planeación administrativa, participa en el "fortalecimiento de las competencias del trabajador mediante una propuesta que tiene que ver con la necesidad de los servicios de capacitación dirigidos al desarrollo de la carrera de los ejecutivos y trabajadores de la industria petrolera"⁵². Por ello, la creación de las 25 Competencias Ejecutivas como parte de la estructura organizacional del IMP que tienen la tarea de dar cumplimiento a este fortalecimiento, sin embargo la visión de los trabajadores es otra, ya que demuestran no tener una identidad hacia la empresa y al parecer carecen de la competencia institucional que es una competencia que todo trabajador debe poseer ya que es el aprendizaje que se genera para mantener la cultura organizacional de

⁵² Plan Estratégico Institucional 2002-2006 pp 24

la empresa la cual forma parte de la cultura de identidad entre trabajador-empresa basada en los valores laborales y en la calidad de las tareas, así como el estratégico, la competencia institucional permite que el trabajador refuerce sus creencias, valores y actitudes positivas, así como cambiar hábitos negativos que afectan su rendimiento laboral y disminuyen sus oportunidades de superación y frena su adaptación al cambio.

De acuerdo a la necesidad de proponer en el Instituto Mexicano del Petróleo un programa de capacitación que cubra con las inquietudes del trabajador, se realizó una evaluación diagnóstica de tipo cuantitativo con el propósito de verificar el pensar y sentir del trabajador evaluando que tanto se conoce sobre la institución, y su estructura actual, y si realmente existe una identidad entre trabajador-empresa. Que sé esta haciendo para preparar al recurso humano. Si se conoce el interés del IMP por incorporarse al proyecto de las competencias laborales.

Cierto es que el objetivo principal de esta tarea es verificar si el personal refleja una orientación e identidad hacia la empresa ó si es necesario formar la competencia institucional, Y para ello, es conveniente la propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales que pueda ayudar en la formación y adquisición de las competencias necesarias y con ello generar un

impacto en los programas de formación reorganizando las diferentes maneras de capacitación, elevando la calidad e impulsar lo que la misma empresa establece en sus políticas.

Es importante señalar que no fue nada fácil recoger las impresiones de los trabajadores debido a que existe una gran resistencia causada por el temor de expresar sus pensamientos sin que exista una llamada de atención por parte de las autoridades

4.2 Universo y muestra

El universo esta constituido por 5 personas por cada una de las diferentes Direcciones Ejecutivas y 1 persona por cada una de las Competencias Ejecutivas dando un total de 70 trabajadores seleccionados. Divididos en 25 profesionistas, 20 técnicos, 12 administrativos y 13 secretarias, algunos ocupan puestos ejecutivos de mando medio. Los cuales integran la muestra representativa del 2.22% de la población, quedando excluidas las zonas foráneas, el personal de honorarios y becarios.

Método de selección: es un "muestreo aleatorio simple"⁵³ dado que todos y cada uno de los miembros de las diferentes áreas tuvo igual oportunidad de ser seleccionados para la muestra. Cabe mencionar que cada Dirección Ejecutiva y cada Competencia Ejecutiva son subsistemas que interactúan entre sí lo cual contribuye a mantener el equilibrio de la organización. Por ello, es tan importante generar una visión sistémica dentro de la organización.

Procedimiento de selección: De acuerdo a la inquietud por realizar una propuesta de interés sustentada en las exigencias del mercado laboral y apoyado en la propuesta del proyecto del Sistema Normalizado y de Certificación por Competencia Laboral y del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Se realizó una evaluación diagnóstica para medir como ya se mencionó con anterioridad el nivel de orientación, satisfacción, participación, compromiso que tiene el trabajador con el IMP.

Se seleccionó una muestra significativa procediendo a realizar una encuesta planificada en dos fases la primera es una consulta sobre el IMP. Y la segunda tiene que ver con la capacitación dentro de la institución.

⁵³ Kolb, D.A., Rubin, I.M. McIntyre, J. M. Psicología de las Organizaciones: experiencias. Prentice-Hall Internacional, Madrid, España 1981

Análisis de los resultados: el primer cuestionario (C01) esta constituido por nueve preguntas. El segundo (C02) por once preguntas, ambos contestados por los 70 trabajadores seleccionados. Los cuales tienen una antigüedad que va desde los 30 hasta los 3 años en la empresa, asimismo su nivel académico es variado, ya que se aplico a profesionistas, técnicos, administrativos y secretarias.

Cuestionarios: el primero fue estructurado con las siguientes preguntas (formato original ver anexos)

- 1.- ¿Conoces la estructura organizacional del IMP? ¿Por que?
- 2.- ¿Los directivos del IMP han dado a conocer la conformación de su estructura organizacional?
- 3.-¿Conoces las causas por las cuales el IMP esta cambiando? ¿Por que?
- 4.- ¿Conoces el plan estratégico institucional? ¿Qué opinas?
- 5.- ¿Conoces la misión y visión? ¿Sin revisar los documentos podrías hacer mención del propósito de estos?
- 6.- ¿Conoces valores, objetivos y compromisos de la Institución? ¿Podrías hacer mención del propósito de estos?
- 7.- ¿Conoces la integración de la red de competencias? ¿Por que?
- 8.- ¿Cuántas la conforman y cual es su finalidad?
- 9.- ¿Que opinas de la siguiente frase? Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras

4.2.1 Diagnósis cuantitativa de los cuestionarios

La presente investigación inició con la aplicación de ambos cuestionarios dando como resultado lo siguiente:

De acuerdo con los datos globales de la pregunta uno se establece que el 22% de los trabajadores conocen la estructura organizacional del IMP, representados por 5 profesionistas, 3 técnicos, 3 administrativos y 4 secretarías. El 78% la desconoce porque consideran que es un secreto para los empleados. En la pregunta dos el 81% equivalente a 19 profesionistas, 17 técnicos, 10 administrativos y 11 secretarías del recurso humano manifiesta que las autoridades de su área ejecutiva no la dan a conocer por que es información confidencial que solo los directivos deben saber.

En la pregunta tres, 9 profesionistas, 15 técnicos, 11 administrativos y 13 secretarías representando el 68% de la población desconoce porque el IMP esta cambiando, se es participe del cambio por que sé esta inmerso en el proceso, pero no existe una idea del porque o para que cambiar. Sin embargo el 14% establece que el instituto esta cambiando para ser una empresa más competitiva y el 18% sostiene que el cambio se esta generando por las políticas internacionales y por los acuerdos generados en el mercado mundial.

En la pregunta numero cuatro solo 6 profesionistas 1 técnicos y 2 administrativos igual al 15% conoce el Plan Estratégico y el 85% no lo conoce porque dicen, que no se tiene acceso al documento y proponen que se debería de publicar de tal manera que todos los trabajadores tuvieran un ejemplar.

En la pregunta cinco y seis 60% tienen noción de lo que se expone en las políticas básicas del IMP con relación al 40% de los seleccionados ni siquiera saben de su existencia esto es, 5 profesionistas, 7 técnicos, 8 administrativos y 8 secretarias desconocen totalmente.

En la pregunta siete y ocho es muy interesante saber que la mayoría de los trabajadores no tienen ni la menor idea de la existencia de la red de competencias y mucho menos cual es su objetivo principal, así es que el 64% de los trabajadores no saben que relación pudiera existir entre ellos y la red de competencias. Asimismo cuando se les hablo sobre la red se consideraba que se estaba hablando de las competencias laborales. Por otro lado el 21% de los empleados que son 15 profesionistas sí conocen la red de competencias dado que forman parte del grupo de estas, sin embargo no tienen una idea clara de lo que se hace hasta el momento. Y el 15% del recurso humano esta involucrado directamente en las actividades por ser

asistentes de las competencias por consiguiente si saben cual es la tarea que debe desarrollar la red de competencias.

Por ultimo en la pregunta nueve el 92% dice conocer la frase y opinan que esta bien, pero que se da únicamente en el discurso ya que es mentira que el conocimiento se transforme en realidades dado que existen grandes limitaciones como la falta de información. Por un lado se propone que las autoridades administrativas deberían fortalecer los medios de comunicación con la finalidad de vertir la información de lo que acontece dentro del IMP. Asimismo promover mecanismos que le faciliten al trabajador tener el conocimiento necesario sobre las políticas que el Instituto plantea. También proponen que las Direcciones Ejecutivas se preocupen por mejorar los programas de capacitación por que no es imposible innovar cuando no existe una objetividad en la formación del personal. Y el 8% ni siquiera identifica la frase, la desconoce en su totalidad.

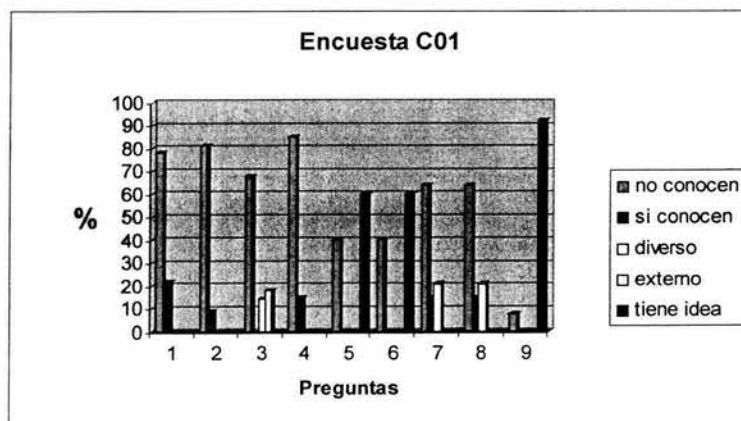
El siguiente cuadro representa la información arrojada en el primer cuestionario con base al procedimiento estadístico.

Cuadro porcentual de la Gráfica I

Cantidad en porcentaje					
preguntas	no conocen	si conocen	diverso	externo	tiene idea
1	78	22			
2	81	9			
3	68		14	18	
4	85	15			
5	40				60
6	40				60
7	64	15	21		
8	64	15	21		
9	8				92

Gráfica I

Resultado del cuestionario C01



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones que se caracterizan por cambios constantes como el Instituto Mexicano del Petróleo tiene el deber y compromiso de impulsar que la información sea difundida con mayor fluidez y facilidad, lo que demanda la creación y recreación de nuevos ambientes y dinámicas no solo en la actividad laboral sino también en el planteamiento de la formación. "Una de las características que distingue a las organizaciones modernas vanguardistas de sus antecesoras es la flexibilidad".⁵⁴ Flexibilidad en el uso de sus técnicas en su estructura en sus contenidos y métodos, en el tiempo y lugar, con acceso abierto y adaptado a las necesidades específicas de todos los elementos que conforman al sistema.

Es erróneo seguir pensando que por que la empresa cambia, por consecuencia el trabajador se transforma de la noche a la mañana, se debe tomar en cuenta que las personas son entes activos y no sujetos pasivos en el proceso de innovación. "La innovación es la aplicación de nuevos conocimientos y/o nuevas interpretaciones y combinaciones de conocimientos existentes".⁵⁵ Ciertamente es que la empresa tiene la responsabilidad de impulsar y reproducir las ideas que se generan en el ambiente internacional, pero también es cierto, que la participación del personal es primordial en la interpretación y

⁵⁴ Mertens De Groot, Leonard. Formación, productividad y competencias laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias: OIT/CINTERFOR. pp.27

⁵⁵ Ibíd. pp.22

combinación de las nuevas ideas y cambios que la organización presente.

Debe de existir congruencia entre lo que se dice y lo que hace, es decir si la empresa se ha trazado nuevos objetivos, ha cambiado sus políticas, y su modelo de empresa esta plasmado en un plan estratégico, lo menos que puede hacer es buscar mecanismo que le permitan compatibilizar su visión con la del trabajador evitando resultados contrarios como la información arrojada por las personas seleccionadas. Y con ello focalizar el impulso hacia el personal y aclarar el rol y las responsabilidades que cada uno tiene con la organización. El significado de una nueva influencia de la cultura organizacional es transcendental en el nexo que existe entre el recurso humano y la estructura. La cultura organizacional es lo que se representa como una percepción común por parte de los miembros de la institución y designa un sistema de significado compartido, que es un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización.

Este significado compartido hace posible orientar y modelar la conducta del personal originando cohesión, fidelidad y compromiso, a su vez disminuye la probabilidad de abandonar la empresa. Por lo anterior el proceso de cambio estructural se puede concebir como una estrategia que sigue la organización para definir sus valores que

le permitan adaptarse a los cambios del entorno y estos valores se conviertan en las pautas uniformes de conductas, las cuales logran que exista congruencia entre los valores establecidos y las conductas manifestadas, sólo de esto dependerá que la empresa tenga la fuerza necesaria para hacer frente a los retos que tiene por delante.

El Instituto Mexicano del Petróleo actualmente y desde hace un par de años ha propuesto un cambio de estructura y a su vez de cultura, su reto es que el personal incorpore, fortalezca y haga suyos los valores institucionales que conforman este nuevo escenario y se puedan traducir en compromisos de actuación encaminados a alcanzar niveles conjuntos de excelencia. Y para ello es indispensable la atención y la formación que recibe el recurso humano mediante los programas de capacitación, ya que es un factor primordial para el desarrollo y desempeño de los trabajadores, además que posibilita la comprensión y adaptación a las exigencias que se le presentan, llevando consigo un sentido de identidad.

Cierto es que toda dinámica de la empresa es susceptible de ser evaluada, criticada o diagnosticada. Lo cual permite formular una idea del ambiente laboral que se vive y con ello obtener un referente del análisis de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Siguiendo con el desarrollo de la segunda encuesta (C02) que tiene que ver con la formación y como se efectúan los programas de capacitación en el IMP, se aplico el siguiente cuestionario: (formato original en anexos).

- 1.- ¿La capacitación que se imparte en el IMP es sustentada por un diagnostico de Necesidades?
- 2.- ¿La elaboración de planes y programas de capacitación son acordes a las necesidades detectadas?
- 3.- ¿Los programas de capacitación cubren con las necesidades de formación?
- 4.- ¿Cuál crees que debe ser el procedimiento para la elaboración de los programas de capacitación del IMP?
- 5.- ¿Que propones para proporcionar una capacitación acorde a las necesidades del trabajador?
- 6.- ¿Si, se aplicara un programa de capacitación por competencias laborales, crees que tendrías mayor posibilidad de formación? ¿Por qué?
- 7.- ¿En tu Dirección Ejecutiva realiza un diagnostico de necesidades de capacitación y se cumple con él para elaborar los programas?
- 8.- ¿Que tipos de cursos propondrías?
- 9.- ¿Consideras que los programas de ingles y microinformática que ofrece el IMP son suficientes para tu formación?
- 10.- ¿Que opinas sobre la formación por competencias laborales?

11.- ¿Crees que el IMP tenga claro el objetivo sobre las competencias laborales que el trabajador debe poseer?

Una de las características más reiteradas por el capital humano seleccionado es que la empresa no los toma en cuenta, no considera sus opiniones, sus necesidades formativas e inquietudes, asimismo indicaron que ellos saben mas de las necesidades de la empresa y de cómo ser más productivos de lo que los directivos quieren reconocer, y que hacerlos partícipes en los procesos de cambio sería muy efectivo, por eso es importante ver el mundo a través de los ojos del otro.

En la pregunta uno, dos y siete el 100% de los seleccionados manifestaron que el IMP tiene varios años que no realiza un diagnostico de necesidades, y por consecuencia los programas de capacitación no cubren con las necesidades de formación, nuevamente concluyen, que por más que la empresa proponga cambios en sus líneas de acción y se apoye en los programas gubernamentales e internacionales solo se queda en buenos propósitos y en posible modismos.

En la pregunta tres y cuatro también el 100% del personal consideran que para elaborar los programas de capacitación se debe apoyar en las disposiciones legales, en los principios de calidad y en las

necesidades operativas de la empresa, en los cambios tecnológicos, y en los conocimientos que los trabajadores tienen para reforzarlos y actualizarlos y/u ofrecerles la formación que realmente necesitan. No obstante se cae en la incredulidad, de que, el instituto algún día lo pueda llevar a la práctica. Ya que hasta el momento los programas de capacitación que ofrece la empresa no cumplen con las necesidades formativas y mucho menos posibilitan una orientación hacia la empresa.

En la pregunta cinco y nueve también el 100% del recurso humano se manifestó por que la empresa ofreciera programas de formación más interesantes y enriquecidos; que verdaderamente se dieran curso enfocados a las actividades y necesidades del personal. Se propone que se realicen encuestas por área de actividad. Ya que se piensa que la empresa únicamente cumple con el requisito de ofrecer capacitación que esta muy limitada y restringida y que a demás no ofrece otras alternativas. Año con año se dan los mismos cursos que se contemplan en el programa institucional de ingles o de microinformática los cuales se dice que no son suficiente para la formación del recurso humano.

En la pregunta seis el 93% del capital humano se pronuncio a favor de un programa de capacitación por competencias laborales ya que se piensa que estaría dirigido a cubrir su necesidad formativa

tomando en cuenta su actividad laboral, creando así su perfil del puesto. Y el 7% dice no saber que ventajas o desventajas podría obtener con ello, por consiguiente les gustaría saber más sobre el tema.

En la pregunta ocho el 100% de los encuestados proponen cursos específicos de su área vinculados por completo a su actividad.

En la pregunta diez el 64% del personal todavía no tienen clara la idea de que son las competencias laborales y tampoco se imaginan como se llevaría a cabo la formación por competencias, aunque las consideran como una buena opción que el instituto debería aplicar. Asimismo desconocen el acercamiento que el IMP ha tenido con el Consejo de Normalización de Competencia Laboral. Y el 36% considera que debería de ser continua y actualizada dirigida a todos los trabajadores.

En la pregunta final el 96% del recurso humano siente que el IMP a pesar de que se proyecta como una gran empresa. Una empresa que va con el cambio y que se dice ser una institución vanguardista como lo manifiesta en sus documentos, aun, no tiene clara la idea sobre las competencias laborales que el trabajador debe poseer. Por otro lado el 4% considera que es un proyecto que la empresa tendría

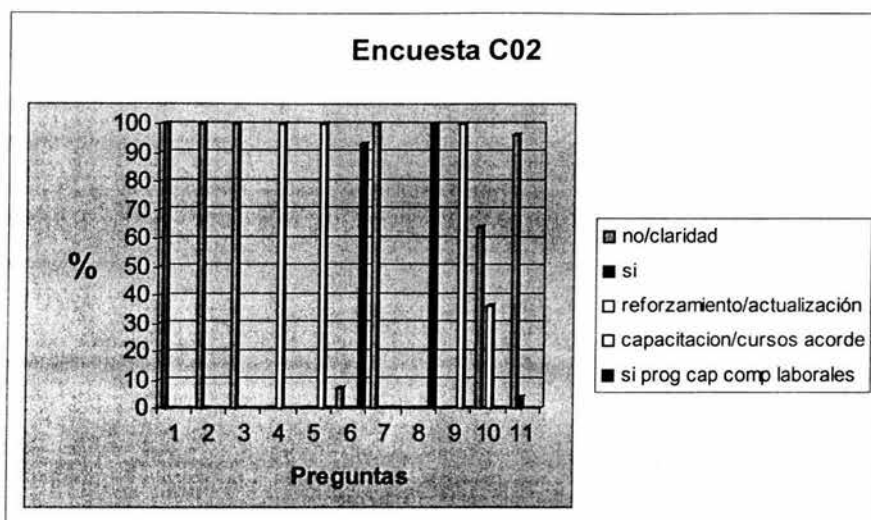
que implantar debido a que traería como consecuencia grandes beneficios para todos los trabajadores.

Por ultimo, la mayoría de los resultados obtenidos demuestran que se presenta una necesidad imperiosa de conformar la competencia institucional mediante los programas de capacitación y con ello reforzar el diagnóstico de necesidades de capacitación lo cual se expresa en el procedimiento estadístico reflejado en el siguiente cuadro.

Cuadro porcentual de la Gráfica II

Preguntas	Cantidad en porcentaje				
	no/claridad	si	reforzamiento/ actualización	capacitacion/ cursos acorde	si prog cap comp laborales
1	100	0			
2	100	0			
3	100	0			
4	0	0	100		
5	0	0	0	100	0
6	7	0	0	0	93
7	100	0	0	0	0
8	0	0	0	0	100
9	0	0		100	0
10	64	0	36	0	0
11	96	4			

Gráfica II
Resultado del cuestionario CO2



Fuente: elaboración propia

4.2.2 Observaciones

De acuerdo con los datos globales de la investigación se puede decir que el trabajador no se siente del todo satisfecho con su función, asimismo le es limitada su participación debido a que no lo toman en cuenta en los procesos de creación y/o aplicación de nuevas políticas, por consiguiente su compromiso con la empresa no es muy fuerte. Si el trabajador no está informado sobre los cambios que se presentan mucho menos estará convencido de que pueda existir algún beneficio. Por lo tanto será sumamente difícil que acepten

cualquier idea por buena que esta sea. De ahí que antes de inducir alguna innovación los directivos deban realizar previamente una labor de convencimiento y formar las competencias institucionales para lograr una identificación por parte del trabajador hacia la empresa. Por otro lado no hay que perder de vista que todo cambio de estructura que se realice se tiene que dar a conocer, para evitar confusiones e incertidumbre en el entorno laboral. Es importante recalcar que la comunicación, colaboración participación y responsabilidad son los ejes medulares para el buen funcionamiento de la empresa. Además que son factores fundamentales que deben existir en la aplicación de la alta dirección. Asimismo son requisitos que debe cumplir una empresa que desea ser competitiva y caminar dentro del mercado global.

Es importante que la empresa detecte las debilidades que se presentan al interior de la organización ya que se pueden convertir en un obstáculo. Cada trabajador necesita conocer los objetivos, políticas, normas, o cambios que rigen a la institución. Se cae en una falacia cuando la empresa considera que todos los trabajadores comparten el mismo escenario cuando el resultado es otro. El compromiso de la empresa debe estar dirigido a ofrecer a los trabajadores una información correcta y clara de todo suceso que se presente.

Por otra parte y no menos importante la escasa capacitación y formación del personal es un limitante para el desarrollo de la empresa, como se mencionó en el capítulo uno la globalización esta generando grandes cambios que se ven reflejados en el ámbito político, económico, social y educativo ahora el verdadero capital es el conocimiento, ya que se convierte en el primer recurso productor de riquezas.

Por esa razón la educación se transforma y por lo tanto es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y de la sociedad, considerando, desde luego, a las sociedades intermedias como son las empresas e instituciones. "Etimológicamente el vocablo de educación toma su sentido del verbo latino exducere, educere, educare, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: "Obtener lo mejor de alguien", "desarrollar la sabiduría interna", "alimentar", "criar", "formar y embellecer", "hacer crecer a otro.".⁵⁶

Otro de los conceptos del termino educación es el señalado por Platón, citado por Santiago Hernández Ruiz en su documento la Pedagogía Natural pagina tres, la educación consiste en dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son

⁵⁶ Siliceo Aguilar, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México. edit. Limusa, S.A de C.V 1997 pp 170

susceptibles. Por ello la capacitación y formación que se aplica en la organización debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través de la cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad de las tareas laborales.

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que éste conozca y siga el camino recto. Civilizaciones como la hindú y la China, cifraron su desarrollo superior en la educación. Los griegos a través del concepto de paideia, llegan a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo el sentido de superación del espíritu, del arte, y de los valores. La educación como modelo empresarial es realizada mediante la capacitación y la formación que se aplica en las organizaciones.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos no es educar, sino robotizar, dándole al trabajador no solo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

El mercado de trabajo internacional exige el desarrollo de las competencias del personal, a través de la innovación y mejora continua de los procesos, derivados de los esfuerzos formativos. De ahí que el Instituto Mexicano del Petróleo se plantee una filosofía que presenta conceptos entrelazado como es el aprendizaje, conocimientos, competencias, innovaciones, productividad y competitividad que están orientados al lenguaje que exige el mercado de trabajo global.

Sin embargo en la practica poco se está haciendo, es visible que se invierte lo menos posible en el desarrollo del personal, se realizan visitas al Centro de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) pero aun no se propone nada objetivo. Se sigue modificando su estructura organizacional y se crea una red de competencias con la cual se pretende promover un ambiente que aliente la generación y difusión del conocimiento y que asegure que el personal se desarrolle para enfrentar adecuadamente las actividades institucionales. Y lo único que se ha logrado es crear una gran confusión entre la gran mayoría de los trabajadores.

El esquema que el Instituto Mexicano del Petróleo debe instrumentar para enfrentar las exigencias competitivas del mercado de trabajo en el ámbito nacional e internacional es implementar un diagnostico de necesidades que le permita detectar las necesidades reales de sus

trabajadores, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional, que posibilite una mayor integración del personal a la empresa y un incremento en la productividad organizacional.

Convertir a la capacitación y a la formación en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burócrata.

Establecer un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la información y generación del conocimiento para alcanzar una formación para la acción y la capacitación para el trabajo. Involucrando obviamente a los directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo. Bien ha dicho "Peter Drucker que cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la preparación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención"⁵⁷.

⁵⁷ Nota tomada del libro Liderazgo para la productividad en México. El cual hace referencia a Drucker Peter, Las nuevas realidades, en la pagina 179

En México se habla mucho de los cambios que se deben generar en las empresas, mejorar la calidad y el control de sus productos, así como insertar la educación con la empresa y con ello mejorar y actualizar permanentemente los conocimientos del trabajador.

De ahí que la capacitación y los programas de formación jueguen un papel determinante y esencial, desafortunadamente su importancia y transcendencia no está evaluada en su exacta dimensión. Etimológicamente capacitación es "hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa, facultar a una persona para realizar una cosa"⁵⁸. O bien, otra definición es la utilizada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que dice que la capacitación es un proceso educativo, sistemático, de desarrollo integral tendiente a satisfacer las necesidades de realización individual y social de la persona y los requerimientos de la institución en donde desempeña su actividad.

Aunque el término de capacitación es feliz y tiene su significado específico, es preferible hablar de educación como concepto más amplio que incluye, abarca y trasciende a la misma capacitación y a la formación, estos términos se ven incluidos y matizados por uno mayor que es la *educación* en las empresas y que hace suyos la *formación para la acción* y la *capacitación para el trabajo* y a su vez involucra al aprendizaje, conocimientos, competencias, innovaciones,

productividad y competitividad que como se decía están orientados al lenguaje que se utiliza en el ámbito internacional. Y que ahora también emplea el Instituto Mexicano del Petróleo en sus lineamientos políticos, sin embargo no le da el carácter de ser una empresa totalmente eficiente, tal cual se refleja en el diagnóstico de las encuestas.

Bien es cierto que el reto de la empresa es generar que la educación sea una filosofía de trabajo la cual debe crear una cultura de capacitación, que fortalezca el crecimiento de la misma, para ello tiene que cumplir con una planeación dirigida a la realización periódica de un proceso de diagnóstico de necesidades siguiendo un modelo, no se debe caer mas en la elaboración de programas por mera repetición dados, año con año como sucede en el IMP.

Como se manifiesta en los datos globales de la encuesta se hace necesario aplicar un diagnóstico de necesidades que permita dar a conocer las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana, o administrativa. Y con ello realizar un programa de capacitación por competencias laborales como sustento de la competitividad empresarial. La aplicación de un programa por competencias puede ser el resultado de la innovación por que permite la aplicación y adquisición de nuevos conocimientos y posibilita la

⁵⁸Diccionario el Pequeño Larousse Ilustrado 2001. México, D.F., pp. 198

relación entre formación y la competencia laboral eliminando los procesos estáticos de formación.

4.3 Enfoque estático tradicional⁵⁹

En el Instituto Mexicano del Petróleo han prevalecido hasta hoy los procesos estáticos de formación al personal con programas rígidos y terminales como el programa institucional de ingles, microinformática y de calidad. Asimismo es común que se le enseñe al personal cómo debe realizar las tareas en los puestos que ocupa. Cumpliendo con las descripciones de las tareas, documentadas y/o transmitidas por el personal. Sin embargo, el contexto actual presenta una dinámica mas constante, es decir como consecuencia de la globalización de los mercados y las características de la nueva tecnología, la relación entre educación y empresa debe ser más flexible, permanente y menos predecible que posibilite la creación de un enfoque mas dinámico de formación que apoye la competitividad empresarial.

⁵⁹ Mertens De Groot, Leonard. Formación, productividad y competencias laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias: OIT/CINTERFOR. pp.5 Hace referencia a la situación del personal, el cual es concebido como objeto pasivo en el proceso de innovación.

4.4 Enfoque dinámico

Este enfoque se presenta cuando se logra un resultado innovador con la aplicación de nuevos conocimientos para el personal y se establece la relación dinámica/interactiva con la formación y las competencias que se van a desarrollar.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de las competencias del personal origina una integración institucional derivados obviamente de los esfuerzos formativos mediante programas flexibles por competencias laborales y una capacitación a lo largo de toda la vida. Para ello el aprendizaje es la base de esta relación.

"El aprendizaje es un concepto un tanto indefinido, ya que se emplea en diversos contextos con significados distintos. Alude a procesos y resultados. Aprendizaje es un proceso que cambia el acumulado de conocimiento de un individuo u organización".⁶⁰ El aprendizaje a partir de la experiencia y/o del estudio genera nuevos conocimientos. "El conocimiento es un concepto amplio que incluye profundidad de comprensión de los fenómenos, interpretación e información".⁶¹ El conocimiento es dinámico y se origina a partir de la interacción social

⁶⁰ Ibid pp16

⁶¹ Ibid pp 17

entre individuos y organizaciones. Por otro lado la capacidad demostrada o bien, los resultados del conocimiento puesto en práctica, a nivel organizacional e individual son las competencias.

Las competencias conforman una etapa importante en el proceso de aprendizaje organizacional. Ya que son un fenómeno complejo, en las que se evalúa el desempeño de la persona en función a la relación con las expectativas previamente formuladas por la institución que tiene que ver con la satisfacción del cliente. Las competencias contribuyen al desarrollo de una memoria organizacional: estructuras en la organización que mantienen el conocimiento en una u otra forma. Una organización aprende porque tiene una infraestructura más allá de un proceso cognitivo de una persona y una red social expandida. Lo importante es que el conocimiento se traduce en procesos en la organización, en estructuras de reportes, gestión de desempeño y procesos de cotejos de recursos que guían la dirección de la empresa.

En el ámbito formativo las competencias no se limitan al proceso de capacitación, dado que las competencias permiten articular todos los subsistemas de la gestión del personal a resultados globales, conservando cada uno su dinámica y características internas propias. A los subprocesos de selección, formación, evaluación, ascenso y

plan de carrera. De esta manera se integran, y potencia el aprendizaje organizacional.

La visión de la competencia no esta limitada, como tampoco lo es la del conocimiento y el aprendizaje. La visión se fortalece con la construcción de capacidades por medio de las competencias que genera un pragmatismo. Lo cual implica en el contexto actual, enseñar al individuo a pensar y a actuar en el mundo. El personal en general y los trabajadores en particular, no solo deben repensar sus tareas y funciones, sino también acerca de sí mismos. Es desarrollar la capacidad para responder a situaciones imprevistas del mercado en cualquier momento. Transformando a un sujeto pasivo en un individuo meramente activo. Para desarrollar en las personas esa capacidad, las competencias no solo se deben orientar a funciones y tareas que el mercado demanda en una situación normal o planeada, sino que se requiere dotar a esas personas de una dosis de abundancia de conocimientos y comprensiones, que le permitan actuar adecuadamente en situaciones dinámicas.

Las competencias permiten incluir aspectos vinculados a la mejora de la calidad del empleo, como son seguridad e higiene, comunicación, valores y actitudes. El desarrollo de los perfiles de competencia y la autoformación como competente importante del aprendizaje, implica la participación del personal involucrado en el diseño y aplicación de

instrumentos. El alcance en estos campos, dependerá lógicamente de la cultura organizacional conformada por la institución.

En este caso el Instituto Mexicano del Petróleo tiene que valorar mas la importancia de esta situación, si realmente desea visualizarse como una empresa sustentada en la competitividad que significa convertirse en una empresa con la capacidad de obtener constantemente la posición o nicho de mayor ventaja ante los rápidos cambios del mercado. Y estructurarse en una base laboral sustentada en el conocimiento.

Para ello también es de importancia que el IMP desarrolle herramientas para poder mejorar y aterrizar las estrategias de formación. Para atender estas consideraciones es claro que debe acoger el pensamiento del trabajador. Es notable que en las encuestas realizadas el trabajador manifieste sus impresiones y su visión del entorno conforme lo percibe demostrando que no existe conexión entre las propuestas de la organización enmarcadas en su plan estratégico con lo que realmente hace, por consiguiente todo se queda en el discurso empresarial.

El Instituto Mexicano del Petróleo realmente debe esforzarse para generar una formación en el personal que posibilite su intelecto porque la excitación y la energía que se obtiene del aprendizaje son

enormes y esto le da fortaleza a la organización. Incorporar al personal, no como objeto sino como sujeto del cambio y del aprendizaje organizacional, hace la diferencia entre el enfoque dinámico con el enfoque estático tradicional que ha prevalecido hasta el momento en el Instituto Mexicano del Petróleo.

Por otro lado la visión enmarcada en el plan estratégico institucional del IMP debe vertirse al trabajador ya que la información que se maneja debe convertirse en conocimientos que todos y cada uno de los trabajadores deben poseer. Bajo la consideración de que la organización administra una gran cantidad de información y el mayor esfuerzo hacia la competitividad es buscar convertir esa información en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones.

Asimismo debe apoyarse plenamente en el enfoque dinámico donde la competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano. Y con ello retomar aspectos básicos de desarrollo para promover un plan de formación en su personal. Dirigidos en la generación y búsqueda de una formación para la acción y una capacitación para la acción.

Normalmente la formación basada en competencia laboral se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes

mediante el proceso formativo; lo cual nos conduce a una serie de etapas que la empresa debe seguir como la identificación de las necesidades formativas, la elaboración de los currículos, la ejecución de la formación y su evaluación y certificación. Como se puede observar en los resultados de la encuesta (C02) sobre capacitación es lo que al Instituto Mexicano del Petróleo le hace falta aplicar dentro de sus procesos formativos asociados a un contexto laboral definido para alcanzar el nivel requerido por la organización, y luego conseguir que dicho proceso de aprendizaje continúe conforme los cambios permanentes que vivimos en estos tiempos. Para ello es recomendable utilizar diferentes metodologías como por ejemplo la utilizada por el CONOCER.

Obviamente esta metodología ayudará en la elaboración del diagnóstico de necesidades que permita identificar los diferentes escenarios que se viven en la organización, y del análisis que se haga se podrá discernir que tipo de capacitación es la adecuada.

Con la buena educación es el hombre una criatura mansa y divina, pero sin ella es el más feroz de los animales. La educación y la enseñanza mejoran a los buenos y hacen buenos a los malos.

Platón

CAPITULO V

Capítulo V

5. Programa de capacitación por competencias laborales una propuesta formativa

Como se venía diciendo el diagnóstico de necesidades de capacitación se considera la parte medular del proceso. La información que brinda es de gran beneficio ya que constituye los antecedentes indispensables para planear, elaborar los programas de capacitación. Es evidente que existe una estrecha vinculación entre la capacitación y el adecuado desempeño de las funciones que se realizan en la institución, y en este sentido es importante resaltar que la capacitación es una inversión y no un gasto de operación.

El diagnóstico de necesidades, forma parte fundamental del proceso de capacitación, el cual es deberá ser secuencial y cíclico compuesto por diferentes fases como el análisis situacional de la organización, la elaboración de los programas, la ejecución de los mismos y la evaluación y seguimiento.

La elaboración de los programas de capacitación debe ser una de las actividades primordiales de la empresa, pues es ahí donde se señalan las diferentes acciones a desarrollar, ya que el programa es un instrumento que garantiza y facilita la colaboración entre las

diferentes áreas de trabajo así como una forma de señalar procedimientos y tiempos. Los programas de capacitación consisten en formar al trabajador para que realice sus actividades en forma más eficiente; para que tenga mayor oportunidad de desarrollo dentro de su área laboral.

Para realizar la elaboración de los programas de capacitación es necesario hacer toda una investigación de las necesidades institucionales. Asimismo el programa debe estar orientado a cubrir fundamentalmente los siguientes aspectos.

- Dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de la aplicación del diagnóstico.
- Capacitar al trabajador en todas sus necesidades formativas para desempeñar su función, conformándole nuevas competencias.
- Otorgar diplomas, constancias o algún documento que justifique que el recurso humano se capacito en determinada área o fue certificado.
- Evaluar el desempeño de los empleados, con la finalidad de identificar a los trabajadores no solo vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los administradores de la capacitación.

- Desarrollar las competencias laborales mediante la descripción analítica de las funciones del trabajador, actividades, atribuciones y responsabilidades.

El programa de capacitación es la estrategia global de la empresa tendiente a proporcionar los conocimientos y habilidades del recurso humano. "El programa de capacitación es un documento que contiene un conjunto de información específica, compuesto ordenadamente por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo es la descripción detallada del conjunto de actividades de aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa".⁶²

5.1 Importancia del programa

Un programa de formación debe ser sumamente importante para la empresa porque:

- Forma parte y se interrelaciona con todas las áreas de oportunidad de la empresa.

- Su ejecución debe ser flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa.
- Se estructura con base en las necesidades reales y específicas detectadas.
- Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización y del mismo recurso humano.
- Especifica el presupuesto que deberán destinarse a la capacitación.

La capacitación y los programas son en la actualidad uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del recurso humano respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. La capacitación posibilita y facilita el cumplimiento de tareas y actividades, y coloca al personal en circunstancias de competencia, bajo el marco de promover el desarrollo integral del trabajador, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Además propicia y fortalece el conocimiento necesario para el desempeño de las actividades.

Bajo estas circunstancias la capacitación, lejos de ser sólo una obligación legal para las organizaciones, es uno de los pilares más

⁶² Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Subsecretaría B (Dirección General de Capacitación y Productividad): Modelo de organización y operación del proceso capacitador. Guía técnica

sólidos que debe estar colocado a nivel estratégico ya que permitirá dar un gran giro y le da una nueva dimensión a los programas de capacitación.

En estos tiempos turbulentos y de feroz competencia por el mercado, tanto interna como externa, está íntimamente vinculada con los niveles de conocimiento, habilidades y capacidad que posee el recurso humano, dichos niveles de preparación, no se logran con sistemas obsoletos de capacitación ni con métodos estereotipados, por lo que la fase de detección de necesidades de capacitación es el requisito indispensable de un sistema integral de capacitación con un “enfoque sistémico”⁶³ y a su vez debe estar sustentado por un método que conducirá en última instancia, a la adquisición de aprendizaje y a su aplicación en el trabajo.

La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, colocando en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero si reducirse significativamente.

1996. pp. 24

⁶³ Nota: Enfoque Sistemático: herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se manifiestan en el medio ambiente. Su principal representante es el Biólogo Alemán Ludwing Von Bertalanffy, Quién marco el nacimiento de la conocida Teoría General de los Sistemas.

Podemos decir que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos, tal cual se manifiesta en los resultados del cuestionario C01 y C02.

Asimismo el personal considera que para alcanzar un buen desempeño, es importante apoyar la formación permanente mediante la capacitación, ya que la obsolescencia del conocimiento provoca decrecer la productividad, así como la actividad laboral, por ello, el programa de capacitación dirigido al personal lo conducirá a alcanzar la fortaleza de sus conocimientos, siempre actualizados lo cual permitirá adquirir nuevas competencias y a su vez se sentirá identificado e integrado en la Organización.

Los planes y programas de capacitación se deben reportar y registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo (LFT) en sus artículos 153-A, 153-F, 153-N, 153-Q Y 153-R.

Estos ordenamientos señalan que el trabajador tiene el derecho de recibir capacitación, a fin de que pueda elevar su nivel de vida y productividad.

Desde el punto de vista legal, la capacitación es la formación que se proporciona a un trabajador para que pueda desarrollar correctamente las funciones del puesto que ocupa.

En la actualidad hablar de formación por medio de la capacitación provoca un gran interés, debido a que el número de personal con escolaridad media superior y superior no logran adquirir la formación plena para incorporarse al mundo laboral. Es decir sigue siendo preocupante el gran abismo que existe en este rubro. A raíz de esta problemática se hizo evidente la necesidad de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación, bajo un modelo que considera las características formativas y su aplicación en el aparato productivo, al mismo tiempo que tomara en cuenta los recursos y limitaciones y, es de acuerdo con este precepto y bajo los principios que sustenta el enfoque sistémico que retomo y diseño el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento con el objetivo de ayudar a las organizaciones a adecuarse a los cambios exigidos por el mercado internacional.

La capacitación debe visualizarse como un elemento clave para elevar y adecuar los programas, pero sin olvidar el desarrollo integral del hombre. Es decir programas que contemplen el desarrollo creativo, sus emociones e impulsos. Por ello, es preciso mencionar que la educación permanente esta íntimamente ligada y relacionada a

estos procesos por que abarca la globalidad formativa del ser humano, incluyendo como puntos principales la formación para la acción, la capacitación para el trabajo.

“La educación permanente es concebida como un proceso continuo de aprendizaje en el tiempo y en el espacio, que se apoya en recursos institucionales, materiales y humanos que se dan en el seno de la sociedad”.⁶⁴

Abarca todos los periodos de la vida, tanto la educación escolarizada, como desescolarizada, integradas como un todo a lo largo de la vida, sin que exista una ruptura en el tiempo, es decir existe una continuidad. Además de que se encuentra vinculada con los procesos productivos por eso en estos momentos de constantes cambios cobra mayor fuerza como resultado de la dinámica tecnológica que se vive. Por eso la fuerza laboral inmersa en la actualización del conocimiento es indispensable para el crecimiento económico no solamente de las empresas sino del país mismo. Y con ello competir exitosamente en el mercado internacional. El nuevo perfil de la economía abierta requiere que tanto las empresas como los trabajadores y los sistemas de capacitación respondan a los requerimientos y características del mercado internacional. De ahí que los planes y programas de

⁶⁴ Lara Di Lauro, María Teresa. Pedagogía para el adiestramiento. Revista del Servicio Nacional Armo. México vol. IX pp 36

capacitación se conviertan en un aspecto importante de ejecución. Sin embargo las exigencias del entorno solicitan que los programas sean innovadores adaptados a la realidad del contexto internacional y una interesante alternativa se manifiesta cuando se generan programas basados en competencias laborales.

5.2 Programa basado en competencias laborales

En términos generales se puede decir que un programa es un documento que presenta un panorama detallado de la dinámica y el alcance de un curso. En términos de competencia, se puede definir al programa basado en competencias laborales como:

- ❖ El instrumento organizativo que regula la actividad del facilitador y capacitando ya que constituye el índice y la norma de toda actuación del facilitador al recoger el conjunto de conocimientos, experiencia, actitudes, habilidades y destrezas que adquiere el trabajador basándose en las normas de competencia laboral.
- ❖ El proyecto de acción en el que aparecen explícitos, con un orden secuencial y coherente los resultados de aprendizaje, los temas y las estrategias que se van a realizar, en función del tiempo y otros factores. Constituye el eje de la actividad educativa.

- ❖ Es un documento dinámico en permanente adecuación a las necesidades y características de los grupos que muestra, además, los avances en las disciplinas tecnológicas, y los cambios en el mercado de trabajo y en el campo educativo.

Sus cualidades son:

- ♦ Una opción para aquellos que hayan tenido una educación formal, así como para obtener una certificación de conocimientos adquiridos de manera informal.
- ♦ Promueve el desarrollo de cualidades personales, como son la responsabilidad, cooperación, autoestima, integridad e iniciativa.
- ♦ Su evaluación debe ser basada en lo que el recurso humano puede hacer.
- ♦ Se centra en el aprendizaje individualizado y no en la enseñanza.
- ♦ Evalúa la competencia por medio de resultados de aprendizaje comprobables observables y medibles.
- ♦ Sus contenidos responden a las especificaciones propias de las competencias laborales, previamente definidas por el sector laboral.
- ♦ Recogen suficientes evidencias de desempeño, para demostrar que los trabajadores pueden actuar según las normas específicas requeridas, dentro de una función ocupacional determinada.

Uno de los principales objetivos del programa basado en competencias laborales es que debe ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han inhibido el enfoque dinámico de las empresas con relación a la capacitación del personal. Esto obedece en parte a los problemas que las empresas enfrentan al poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben como dirigirla en la forma mas adecuada para los objetivos de la empresa, y muchas otras porque significa costos y además por el temor de que se mueva la estructura tabular y remuneraciones.

Sin duda alguna uno de los principales rasgos de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por una parte y la disponibilidad de una inserción casi natural y continúa en la vida productiva de la persona. Es evidente que la competencia ayuda a resolver un problema o alcanzar un resultado. Y eso ayuda al currículo en una enseñanza integral, al combinarse con los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, asimismo permite que el recuso humano acople mejor sus atributos y capacidades personales con la necesidad de formación.

Cuadro IV

Principales características de un programa de capacitación por competencias laborales

1. Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes, y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
16. Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Fuente: Leonard Mertens De Groot

Toda acción trae consigo un propósito, es decir cuando se elabora y/o se aplica un programa tradicional su finalidad es únicamente medir los resultados mínimos esperados de una persona con relación a otros. Los resultados no se comparan con criterios establecidos sino los obtenidos por otros trabajadores. Sin embargo con el

programa basado en competencias su evaluación es sobre la base de criterios, el aprendizaje es un medio para consolidar el conocimiento, asimismo se centra en resultados, no se utiliza una escala de clasificación porcentual, no se comparan los resultados y solo se emiten juicios de competente o aún no competente. Asimismo se presentan otras diferencias importantes entre los programas tradicionales y los basados en competencias como son:

Cuadro V
Título Diferencias entre los programas

Programa Tradicional	Programa basado en la competencia laboral
❖ Recoge suficientes evidencias para demostrar que se ha aprendido, por lo menos, el porcentaje mínimo requerido de programa.	❖ Recoge suficientes evidencias de desempeño, para demostrar que los individuos pueden actuar, según las normas específica requeridas dentro de una función ocupacional determinada.
❖ La evaluación se base en los conocimientos teóricos, es decir, en lo que los individuos saben.	❖ La evaluación se basa en lo que los individuos pueden hacer.

Fuente: elaboración propia base en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

5.3 Estructura para elaborar el programa

Se partirá de los comentarios expresados en C01 y la C02, es decir, considerar la problemática y los problemas que los trabajadores visualizaron, las competencias que se requieren desarrollar para lograr un desempeño compatible con la naturaleza de las funciones.

Considerando que se requieren para el desempeño de una función productiva las competencias básicas, genéricas, específicas. Las primeras se van hacer referencia a los conocimientos de índole formativo como es la lectura, redacción, aritmética, matemáticas y comunicación oral. Las genéricas a los comportamientos asociados a desempeños comunes como la habilidad para interpretar, organizar, negociar, investigar, dirigir, capacitar, entrenar, integra, etc. Y específicas que se relacionan con los comportamientos vinculados a cierta acción productiva.

La estructura deberá considerar las características y cualidades principales, así como una programación pedagógica.

Cuadro VI
Título Estructura del programa

✓ El programa debe definir los objetivos de formación así como las estrategias y los medios que permitan alcanzar estos objetivos y evaluar lo logrado. ✓ Tendrá que estar respaldado por una programación pedagógica, la guía de evaluación y la guía de organización. ✓ Los programas están formulados por objetivos detallan los principales conocimientos.	✓ El programa definido por competencias más funcionales, permiten ejercer las funciones y las actividades particulares de un oficio o de una profesión, y permiten evolucionar adecuadamente en el trabajo. ✓ La competencias, más fundamentales, permiten, notoriamente, la transferencia de lo aprendido y la adaptación a nuevas situaciones
--	--

Fuente: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

El programa debe ser pertinente, es decir, oportuno, adecuado en el terreno de la formación, asimismo debe tomar en cuenta los principios, y los fines de la organización, además de que debe incluir como factor determinante la orientación y el contenido.

El programa debe ser coherente bajo una línea sistemática de desarrollo de estrategias y recursos, así como su presentación estructurada en los documentos de programación didáctica.

En la elaboración del programa se debe considerar que pasa por diferentes fases que son:⁶⁵

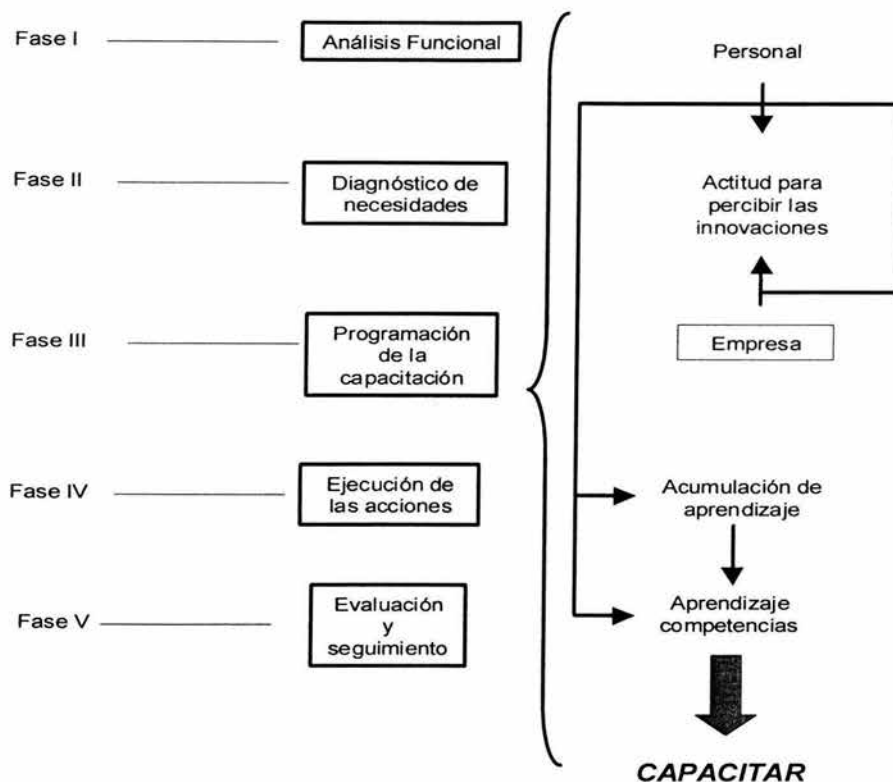
⁶⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Subsecretaría B (Dirección General de Capacitación y Productividad): Impacto de las acciones de capacitación. Guía técnica 1996. pp. 10

1. Análisis funcional
- 2.-Diagnostico de necesidades
- 3.-Programación de la capacitación
- 4.-Ejecución de las acciones
- 5.-Evaluación y seguimiento

Estas fases se encuentran entrelazadas, con ello se inicia el proceso de administrar la capacitación, lo cual es de importancia fundamental ya que sustenta todo el procedimiento, y con base a la información recopilada se especifican las áreas de la organización que presentan deficiencias, asimismo es importante precisar la orientación del programa y las competencias sobre las cuales se sustentara la definición de los objetivos, y por ultimo se sustenta la realidad del aprendizaje.

Esquema I

Procedimiento de elaboración del programa



Fuente: Elaboración propia con base en el CONOCER

Las fases conducen a la empresa a considerar que el personal debe adquirir una actitud para percibir las innovaciones y obtener un cumulo de conocimientos (aprendizajes) los cuales se van a sustentar mediante un aprendizaje por competencias y todo ello originará el

proceso de capacitar, asimismo se debe considerar la importancia que tiene el crear un ambiente social colectivo e individual, tendiente a hacer emerger una dinámica de interés por conocer los sucesos que se presentan en la organización en todos los niveles. Eliminando el contexto de falta de comunicación entre trabajadores y mandos medios y superiores. Desarrollando la primer norma de competencia esencial en cualquier lugar. La capacidad de aprender se articulada con el innovar, y debe ser potenciada en gran medida por la interacción social de la organización.

La capacitación por competencias laborales debe abordar la formación a partir de los problemas críticos existentes de la empresa (el caso específico de los resultados de la C01). Y debe orientar hacia el desarrollo de una capacidad demostrable en la práctica, y también deberá estimular en el trabajador la responsabilidad de hacerse cargo de su formación.

Bajo estas circunstancias el programa debe presentar una estructura sustentada como ya se dijo en:

1. El análisis y evaluación de las necesidades.
2. Desarrollar los cursos de capacitación mediante el programa de formación del Instituto Mexicano del Petróleo.
3. Evaluación de la formación.

4. Evaluación y reconocimiento.

El programa de capacitación tiene la pretensión de mantener y/o crear un entorno justo en el intercambio de la información de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo mejorando la calidad de comunicación entre los actores de la institución en todos los niveles. El programa debe integrar un curso que cumpla con las necesidades de conocimiento y habilidades de la empresa petrolera y sus trabajadores para sentirse orientado a la institución.

El curso de capacitación se conformará por módulos y los objetivos deberán detallar la competencia a alcanzar, la redacción de las competencias debe llevar cierta intencionalidad y para ello es necesario tomar como base la "taxonomía de Blom"⁶⁶ (Ver Anexo) debido a que la taxonomía de referencia posibilita identificar y categorizar las acciones conducentes a determinar los diferentes niveles de desarrollo del capacitando. Debe contemplar la instrumentación de recursos didácticos que son un conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de aprendizaje, es decir, cualquier medio o forma de presentación que el grupo puede ver u oír, tal recurso se utilizan para facilitar la

⁶⁶ Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. Planeación y Evaluación: Formación Pedagógica para la ciencia y la tecnología. Edic.1998 pp.20-21

comunicación de datos, ideas, principios y conceptos, así como para estimular un proceso de reflexión.

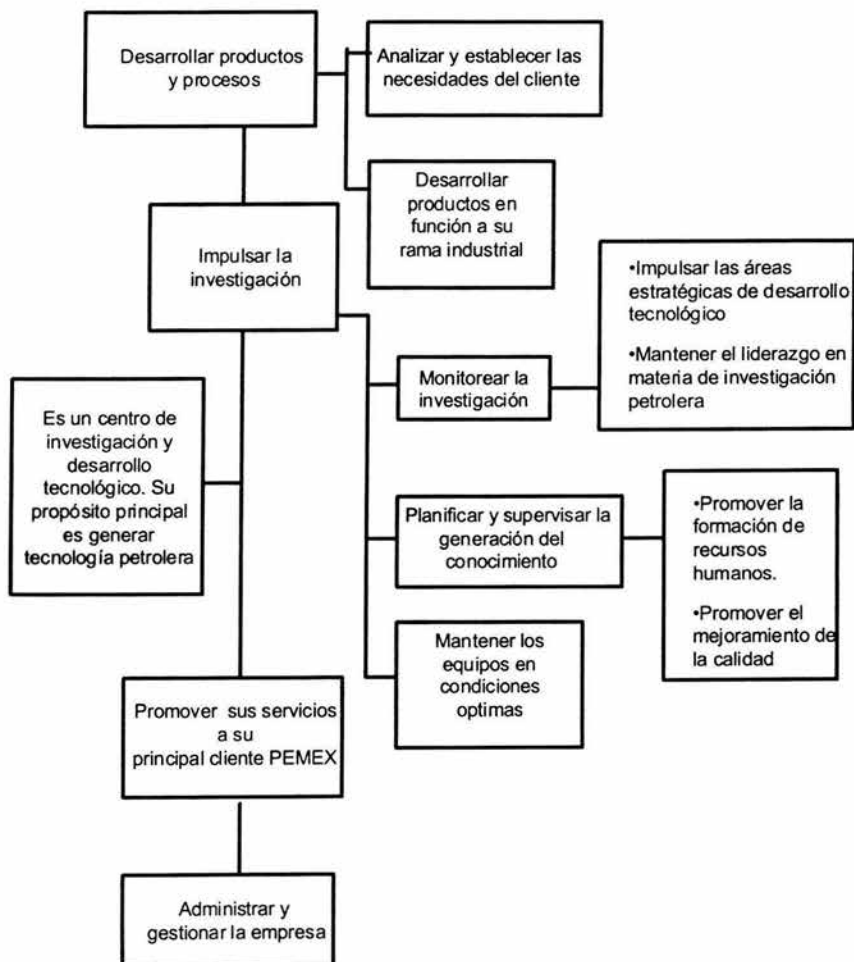
La evaluación de la formación se genera mediante un documento en el cual se detallan los métodos de evaluación y como se comparan los diferentes paquetes de evidencias y su tipo, las técnicas o los instrumentos de evaluación, así como el momento de recopilación de evidencias. Es fundamental que el trabajador conozca, desde el inicio del programa los elementos que serán considerados para su evaluación. Por otro lado siempre es importante entregar el reconociendo al asistente como evidencia de su participación.

5.4 Esquema del mapa funcional del Instituto Mexicano del Petróleo

En la información reflejada en la C01 fue evidente que el personal carece de falta de orientación hacia la empresa, y con ello no existe un desarrollo en las competencias institucionales que debe poseer todo trabajador. Asimismo en la C02 se menciona que se carece de un DNC, y a su vez de un plan de capacitación. Por ello se recomienda la aplicación de las guías en un futuro inmediato para subsanar este problema y poder realizar programas de capacitación basados en las necesidades requeridas. En este caso debemos partir

de lo esencial corrigiendo la falta de orientación hacia la empresa, ante ello, el programa de capacitación tendrá la tarea de desarrollar la competencia de adquirir una cultura organizacional en el trabajador, mediante el sustento de las competencias institucionales que posibilitan conocer las funciones de la institución.

Esquema II
Mapa funcional del IMP



FUNCIONES CLAVE

**FUNCIONES
PRINCIPALES**

FUNCIONES BÁSICAS
(unidades de competencia)

Fuente: Elaboración propia con base en el CONOCER

De manera paralela se debe presentar la estructura organizacional, orgánica, metas y objetivos y el plan estratégico para lograr una relación integradora del trabajador hacia la empresa.

Es recomendable que este programa sea aplicado por los especialistas de la capacitación, es decir, por los administradores de la capacitación, de tal manera que se lleve un control de aplicación dentro del universo de la plantilla laboral. Asimismo es importante que los directores del IMP nombrará por cada una de las direcciones ejecutivas un especialista en administrar la capacitación y a su vez esta persona agrupará colaboradores, tal y como se exige en el mundo del trabajo y de la educación, construyendo los comités en cada una de las etapas del proceso.

Como objetivo a mediano plazo se plantea que el programa sea aceptado por las autoridades de la institución, a largo plazo que sea avalado por los organismos correspondientes en caso de ser necesario. Este programa es la clave para generar programas basados en competencias laborales según la competencia que se quiera desarrollar. Además de aplicar las guías A, B, C, C1, C2, C3, C4, C5 de diagnóstico de necesidades según sea el caso.

5.5 Principio del programa

El programa debe posibilitar en el trabajador los conocimientos necesarios, por que en la practica es de vital importancia saber en donde se está parado, para quien se esta trabajando, y porque esta realizando cambios. Por que se mueve la estructura y que sucede con el cimientto y motor de la empresa (los trabajadores),

✓ El objetivo del programa:

Debe establecer si el trabajador puede analizar y comprender el papel histórico que ha desempeñado el IMP y sus compromisos con la sociedad, el estado, la industria petrolera y como contribuye el recurso humano en este desarrollo. Además de poseer una orientación hacia la empresa.

✓ La competencia a desarrollar:

Es la orientación hacia la empresa, es decir, la competencia institucional que debe poseer todo trabajador, para ello la comunicación es transcendental ya que cada ser humano es su propio instrumento en el proceso de comunicarse. "Se comunica con su cuerpo, moviéndolo; con sus órganos sensoriales que le permiten ver, oler, saborear, tocar y ser tocado; con su lenguaje; con su cerebro,

en el que almacena sus conocimientos, experiencias y lecturas; con su auto imagen, su autoestima, sus valores".⁶⁷

La dinámica del trabajo logrará que el trabajador sea participativo, abierto a nuevos conocimientos, reflexivo ante la información otorgada ejecutando un buen desempeño.

Siguiendo el planteamiento se procederá a presentar la propuesta del programa para el Instituto Mexicano Del Petróleo bajo el enfoque de competencias.

⁶⁷ Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. La comunicación y su influencia en las relaciones humanas: Formación Pedagógica para la ciencia y la tecnología. Edic.1998 pp.7

PROGRAMA

INSTITUCION:
DIRECCION EJECUTIVA:
AREA:

CURSO: Desarrollo histórico de la empresa,
cambios prospectivos y desarrollo organizacional
CLAVE:
MODALIDAD:

Fundamentos del programa

Posibilitar en el trabajador los conocimientos necesarios, por que en la practica es de vital importancia saber en donde se está parado, para quien se está trabajando, y porque esta realizando cambios. Por que cambia la estructura y que sucede con el cimiento y motor de la empresa (los trabajadores).

Competencia

Analizar y comprender el papel histórico que ha desempeñado la empresa y sus compromisos con la sociedad, el estado, la industria petrolera y como contribuye el recurso humano en este desarrollo. Además de desarrollar la competencia institucional con base en una visión sistémica.

Una cultura organizacional mediante los procesos de comunicación, sustentada en la base de la investigación para conocer los aspectos de la institución logrando que el trabajador se alinee siendo participativo, abierto a nuevos conocimientos, reflexivo ante la información otorgada ejecutando un buen desempeño. La cultura organizacional es un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas. Los cuales incluyen tanto las conductas observables de los miembros como la estructura de la organización, los procedimientos, los sistemas y aspectos físicos de la organización.

Autorizado Por:	Coordinador:	Facilitador:	Fecha
-----------------	--------------	--------------	-------

PROGRAMA

Modulo I

Nombre del Modulo: Historia de la institución y aspectos actuales

Objetivos particulares

El capacitando:

- Conocerá los antecedentes de la empresa
- Identificará los cambios que ha presentado la organización a lo largo de su historia
- Discutirá sobre la transcendencia de la institución en su contexto actual

Competencias

- Comprende los antecedentes de la organización y organiza sus evidencias de acuerdo al criterio de:
 - a) emociones
 - b) percepciones
 - c) información
- Construye una definición más amplia de su visión con relación a la empresa y crea una percepción mas actualizada de sus propias evidencias en términos de operaciones y desempeño, además de considerar las experiencias de cada uno de los participantes.

PROGRAMA
CRONOGRAMA DE ACCION

TEMAS		ACTIVIDADES																							
		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4								
			L	M	M	J	V		L	M	M	J	V		L	M	M	J	V		L	M	M	J	V
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	P																								
	R																								
1.2 CAMBIOS Y DESARROLLO	P																								
	R																								
1.3 CARACTERISTICAS ACTUALES	P																								
	R																								
1.4 PROSPECTIVA	P																								
	R																								

HORARIO
Dos horas al día
Frecuencia: Lunes a Jueves
8:30 a 10:30 hrs

ESTRATEGIA DIDACTICA		
* Dirección del facilitador	* Diaporama	* Material informativo
* Presentación del grupo	* Trabajo en equipo	presentado en forma clara
* Dinamica de juego ver, oír e investigar	* Evidencias, testimonios	

PROGRAMA

Modulo II

Nombre del Modulo: Orientación hacia la empresa
(Competencia institucional)

Objetivos particulares

El capacitando:

- Generar y mantener una cultura organizacional.
- Generar que el personal adquiera los conceptos y criterios de tipo general para integrar la cultura de la empresa así como los objetivos estratégicos de la misma.
- Conocer la misión, visión, valores y hábitos de trabajo dentro de la empresa

Competencias

- Se interesa por atender los aspectos generales de la empresa y las practicas de su trabajo, a su vez es capaz de aportar ideas dentro de la razón de ser del negocio.
- Conoce a detalle los servicios y productos de la organización y sus políticas.
- Se interesa por entender su entorno organizacional.

PROGRAMA
CRONOGRAMA DE ACCION

TEMAS		ACTIVIDADES																			
		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
2. ORIENTACION HACIA LA EMPRESA	P																				
	R																				
2.1 PLAN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS MISION, VISION, VALORES.	P																				
	R																				
2.2 INSTRUMENTOS, CREENCIAS ORGANIZACIONALES	P																				
	R																				
2.3 NORMAS Y PRMISAS ORGANIZACIONALES ESTRUCTURA ACTUAL	P																				
	R																				

HORARIO
Dos horas al día
Frecuencia: Lunes a Jueves
8:30 a 10:30 hrs

ESTRATEGIA DIDACTICA		
* Dirección de facilitador	* Trabajo en equipo	*Material informativo
* Lluvia de ideas	* Evidencias, testimonios	presentado en forma clara
* Diapositivas		

PROGRAMA

Modulo III

Objetivos particulares

El capacitando:

- Conocera brevemente los tipos de modelos de cultura.
- Identificara el modelo de cultura de la empresa.
- Evaluara el grado de relación de la cultura organizacional con el plan estratégico

Nombre del Modulo: Tipologías de modelos de cultura organizacional

Competencias

- Conoce los estadios de evolución de la cultura según las características de la empresa y es capaz de diagnosticar las variables de la organización.
- Compara y distingue el tipo de modelo que se genera en su lugar de trabajo.
- Analiza la relación existente entre la cultura de la institución y su plan estratégico y produce propuestas y recomendaciones.

PROGRAMA

CRONOGRAMA DE ACCION

ACTIVIDADES																											
TEMAS	SEMANA 1						SEMANA 2						SEMANA 3						SEMANA 4								
		L	M	M	J	V			L	M	M	J	V			L	M	M	J	V			L	M	M	J	V
3 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	P																										
	R																										
3.1 ASPECTOS COMPARATIVOS	P																										
	R																										
3.2 CLASIFICACION SEGÚN JONES	P																										
	R																										
3.3 IMP Y SU TENDENCIA	P																										
	R																										

HORARIO

Dos horas al día
Frecuencia: Lunes a Jueves
8:30 a 10:30 hrs

ESTRATEGIA DIDACTICA

* Dirección de facilitador	* Trabajo en equipo	* Material informativo
* Exposición del facilitador	* Evidencias, testimonios	presentado en forma clara
* Rotafolio		

El programa es una reunión de acciones de entrenamiento que tiene la finalidad de solucionar los problemas detectados y reducir la brecha. Evidente es, que el individuo no se hace de una competencia sino de muchas y debe ser competente en varias acciones como en los cuatro niveles de aprendizaje de los que se hizo referencia en el capítulo anterior, institucionales, estratégicos, individuales y funcionales. Sin embargo esta propuesta es un primer paso y únicamente se está reforzando el área institucional como resultado de la C01, para el cuestionario C02 se está proponiendo el DNC.

En el contexto del programa se debe considerar la evaluación ya que, es un proceso de gran ayuda en cualquier actividad humana. En términos de educación constituye una herramienta de suma importancia ya que constantemente arroja información sobre el grado y la manera en que se va acercando hacia el logro de los resultados de aprendizaje.

Evaluar la sesión permite obtener información de gran importancia como:

- Las áreas fuertes o débiles del trabajo del facilitador.
- Las áreas de los alumnos, contenidos, estrategias de aprendizaje.

- Las potencialidades de las personas que participan en la sesión.
- Las áreas a mejorar de la sesión.

Por otra parte, los resultados de la evaluación permiten:

- Mejorar el programa.
- Incrementar estrategias de enseñanza aprendizaje.
- Actualizar los recursos didácticos.
- Readecuar las instalaciones y equipos utilizados.
- Motivar a los facilitadores mediante retroalimentación positiva.

Como se ha mencionado con anterioridad, todo proceso de capacitación requiere de una planeación. Por ello, la evaluación, de igual manera, debe ser planeada para obtener mejores resultados. Al planear la evaluación se deben considerar las etapas del programa. Por ello, se propone realizar la evaluación mediante un formato de doble matriz. En el cual se registraran los cambios que debe tener el programa, tomando en cuenta la realidad de la práctica.

Cuadro VII
Título Matriz de evaluación

Realidad \	Programa	Entorno	Facilitador
Planeación			
Resultados de aprendizaje			
Criterios de evaluación			
Temas (contenido)			
Estrategias de aprendizaje			
Recursos didácticos			
Instalaciones y equipo			
Estrategias, métodos y técnicas de evaluación			
Tipos de evidencias			

3- muy satisfactorio

2- satisfactorio

1- no satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

Este formato permite que el responsable de la administración de capacitación se ocupe por llevar un registro de evaluación, y con ello dar seguimiento de los eventos realizados. Por otro lado es importante mencionar que “no existe ningún tipo de evaluación de todo el proceso integral de capacitación”.⁶⁸ Ante ello se toma solo algún reactivo según sea el criterio a evaluar y/o se crea o se sugiere.

⁶⁸ Empresa Capacitación Integral CAPINTE Excelencia en Capacitación: Diplomado en gerencia de capacitación empresarial con base en competencias laborales Mod II Planeación estratégica de capacitación empresarial. pp 65 México 2003

La propuesta y aplicación del programa quedaría conformada con lo ya expuesto; es decir, con un conjunto de conceptos y herramientas que permite la comprensión de la dinámica productiva y creciente de la empresa, en términos de tiempo y recursos. El programa debe permanecer abierto a todas las ideas prácticas y novedosas; lo importante es que conserve flexibilidad para poder ser corregido y criticado ya que siempre es posible hacer algo mejor de lo que se hace, y para ello siempre hay algo que corregir, criticar, aportar y aprender.

Un hombre instruido
es un hombre que
mata el tiempo
estudiando.

Bernard Shaw

CONCLUSIONES

Conclusiones

Vivimos en una época de grandes cambios y trascendentales transformaciones. Por consecuencia el ser humano debe formarse una conciencia de cambio convencida en moldear, adecuar, alinear los hábitos y ámbitos hacia la competitividad y la efectividad; el trabajador debe formarse de manera continua para no verse o sentirse obsoleto ante su actividad laboral y ante el mercado global.

Hoy día la globalización de los sistemas de trabajo demanda una organización horizontal, flexible y con un enfoque sistémico, capaz de responder al dinamismo de los mercados, la tecnología y la transformación productiva y con ello la preparación complementaria del trabajador buscando la versatilidad y el fortalecimiento de sus competencias, la polivalencia de la fuerza laboral y la rotación de actividades promoviendo el incremento y la mejora de los conocimientos, habilidades del recurso humano, no solo para su desempeño sino también para contribuir al desarrollo de la institución.

Es evidente que los costos del personal en el rubro de la capacitación es uno de los más altos dentro del presupuesto del IMP, de ahí que los recortes, ahorros y modificaciones actuales recaigan en el renglón de los recursos humanos. Por esta razón

resulta fundamental incrementar el desempeño y el rendimiento del personal y la solución radica en la formación y la capacitación del trabajador para que mejore su actividad sin que esto lesione la estrategia de racionalizar los gastos del personal además que se puede generar un considerable ahorro en la formación del recurso humano mediante la aplicación de un diagnóstico de necesidades como un medio fundamental para identificar las carencias o áreas de oportunidad del personal y con ello se definan los términos en los que se sustentará la elaboración de los programas.

Eliminando los procesos rígidos que prevalecen en la institución. Es importante insistir que no hay que perder el tiempo tratando de inventar el hilo negro, es más productivo innovar lo que ya se tiene buscando, su aplicación efectiva.

Este trabajo tiene como alcance la elaboración del diagnóstico de necesidades que contiene un conjunto de conceptos y herramientas que permiten la comprensión y elaboración de programas de capacitación, en términos de tiempo y recursos, que a su vez permite alcanzar una serie de metas previamente determinadas, elaboradas con base en las competencias laborales. Su aplicación permite el reconocimiento de las diferentes necesidades, posibilidades y roles de los trabajadores como construcción de su formación.

Y el programa tiene como objetivo a mediano plazo desarrollar la competencia institucional en el personal, porque la competencia institucional es la base de la orientación hacia la empresa que todo trabajador debe poseer para comprender el rumbo y futuro de la organización a la cual pertenece y sentir suyos los logros y desarrollos que esta alcance a nivel nacional e internacional. Y con ello proceder a largo plazo al desarrollo de otras competencias.

El propósito de este trabajo parte de la inquietud de aportar propuestas que pueda ayudar al centro de trabajo. Asimismo por conocer y/o profundizar el tema de las competencias laborales ya que "la aplicación del concepto se inicia con mayor fuerza en las áreas gerenciales de la empresa como lo menciona Leonard Mertens"

Asimismo con el desarrollo de este trabajo se pudo visualizar la importancia que se ha generado en las transformaciones del mercado de trabajo y la inserción de las competencias laborales como un movimiento que tiene una respuesta innovadora para administrar y regular los nuevos ámbitos de saberes.

Por ello, se pretende que la propuesta sea aceptada y aplicada en un futuro muy cercano, ya que se debe insistir en la aplicación de un

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para elaborar los programas.

Por ultimo es recomendable que el Instituto Mexicano del Petróleo realice un diagnóstico de necesidades para precisar la situación de trabajador. Y posteriormente desarrollar los programas de capacitación, pero estas acciones deberán ser llevadas a cabo de manera permanente, con una periodicidad de seis meses.

También es muy importante que la institución defina de manera clara los procedimientos bajo los cuales deberá regir sus acciones, para orientar sus esfuerzos en una sola dirección homogeneizando su visión y lenguaje.

Por otra parte es necesario generar escenarios que fortalezcan la comunicación entre directivos y trabajadores, ya que la alta dirección esta plenamente convencida de que el trabajador se mantiene bien informado acerca de los sucesos y cambios que la empresa experimenta y sobre las estrategias que utiliza la institución para alcanzar sus objetivos administrativos.

Asimismo sería importante confrontar la información de las dos partes para identificar las diferencias y con ello generar soluciones.

Bajo estas circunstancias, también, es recomendable motivar al trabajador involucrándolo mas en las acciones de desarrollo de la empresa, permitiendo su participación mediante la manifestación de sus comentarios e ideas como se plasma en los cuestionarios C01 y C02.

Leer un libro enseña
más que hablar con su
autor, porque el autor,
en el libro, sólo ha
puesto sus mejores
pensamientos.

René Descartes

BIBLIOGRAFIA

Fuentes consultadas

Bibliografía

American Management Association-México. *Manual del curso Administración estratégica en la capacitación*. México 2002.

Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, 1983.

_____, *Capacitación para la Excelencia*, México, Ed. Trillas, 1988.

Arruda, Concepción. *Cualificación versus Competencia*. Boletín Cinterfor/IOT No. 149. Montevideo 2000

Boydel Tom H. *Aguide to the identification of training needs*. Londres, British Association for Commercial and Industrial Education, 1971.

Bunk, G. P. "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". Revista CEDEFOP No. 1. 1994.

Capacitación Integral (CAPINTE) Excelencia en Capacitación: *Diplomado en gerencia de la capacitación empresarial con base en competencias laborales*. Aut. CONOCER; CENEVAL; The University of Texas at el paso. 2003

Cárcoba, García L. G. *Cultura y capacitación para el trabajo. Un punto de vista empresarial*, Seminario Internacional sobre Formación de Recursos Humanos para el Trabajo. SEP / CONALEP. CIDEE. MEMORIA, 1994.

Carton, Michel. *La Educación y el mundo del trabajo..* UNESCO / OIE. Ginebra. (1985)

Casanova, Fernando. *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Boletín 153 CINTERFOR/OIT.

Cinterfor, *Formación basada en competencia laboral. Seminario Internacional sobre Formación Basada en competencia Laboral: situación actual y perspectivas*, 1, Guanajuato, México, 1996. Documentos presentados. Montevideo: 1997, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1997,

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. *La comunicación y su influencia en las relaciones humanas*. Formación pedagógica para la ciencia y la tecnología. Edic. 1988.

_____. *Planeación y Evaluación*. Formación pedagógica para la ciencia y la tecnología. Edic. 1988.

Competencia Laboral. Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Antología De Lecturas, Tomo 2, Ed.. Longman De México Editores, S.A. De C.V. Alhambra Mexicana, Primera Edición 1997.

CONAEVA., *Evaluación de la Educación Superior*, Serie de cuadernos de Modernización Educativa 1989-1994". Núm. 5, Ed. SEP, 1991.

Davenport; T. Y Prusak, L. *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.1988.

Ducci, María Angélica. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

Elías de Ballesteros, Emilia *La Educación de los Adolescentes*. Ed. Patria. México, 1976.

Ferry, Gilles. *El proyecto de la formación*. Ed. Paidós educador . 1991

Gonczi, Andrew; Athanasou, James. *Instrumentación de la educación basada en competencias*. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia". Ed. Limusa. 1996.

H. Knoll Joaehim, *La Formación de Adultos*, Edit Roca Pedagógica. México 1988

Hampton, David, *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, 1992.

Hernández Ruíz, Santiago, *Metodología General de la Enseñanza*. Edit. Hispano Americano, México. 1960

_____ *Pedagogía natural*. Uteha México. 1960

Ibarra, Agustín. *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Boletín Citerfor/OIT No. 149. Montevideo. 2000

Reyes Ponce, Agustín. *El análisis de Puestos*. Edit. LIMUSA, México. 1987

Kolb, D.A., I.M. McIntyre, J.M. *Psicología de las organizaciones: experiencias*. Prentice-Hall Internacional. Madrid, España 1981.

Lara Di Lauro María Teresa. *Pedagogía para el adiestramiento*. Revista del Servicio Nacional Armo. México vol. IX.

Marelli. Anne. *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Documento de trabajo fotocopiado. 1999

Marroquín Quintana, J. *Capacitación a Trabajadores*, México. Ed. Gernica, 1986.

Mendoza Nuñez, Alejandro. *Manual para determinar las necesidades de capacitación*. Edit. Trillas, México 1996.

Mertens De Groot, Leonard, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1996.

_____. *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias* OIT/CINTERFOR.

Muñoz-Seca, B. Y Riverola, J. *Gestión del conocimiento*, Biblioteca IESE de Gestión de conocimiento. 1997.

Novick, Marta y María A Gallart, coordinadoras, *Competitividad, redes productivas y competencias laborales. ¿homogeneidad o segmentación?*, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1997.

_____. *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Un análisis cualitativo en el sector metalmeccánico argentino*, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1998,.

Silencio Aguilar, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México. Ed. Limusa, 1992.

_____. *Liderazgo para la productividad en México*. Edit Limusa, S.A de C. V. 1997

Spencer, Jr. Maclelland D. And Spencer S. M. *Competency Assessment Methods*. History and State of the Art. Hay/Mc. Ver Research Press. 1994

Steiner, George. *Planeación Estratégica*. de. CECSA. México. 1986

Whitear, Greg. *Calificaciones profesionales nacionales*. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997

Zarifian, Philippe, *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1999,

Hemerografia

Diario oficial de la Federación, agosto 26 de 1965.

Diccionario el Pequeño Larousse Ilustrado 2001. México.

Instituto Mexicano del Petróleo, *La Gaceta IMP No. 133 Organó Informativo*, México. Ed. IMP, 1994..

Instituto Mexicano de Petróleo, *25 Años de Investigación y Desarrollo Tecnológico al Servicio de la Industria Petrolera*, México, Ed. IMP, (edición única) 1990.

Instituto Mexicano del Petróleo, *30 Años al servicio de la Industria Petrolera Nacional 1965 - 1995*, México. Ed. IMP, (edición única) 1995..

"Plan estratégico institucional 2002-2006".

"Consejo Federal de Cultura y Educación. Argentina". Boletín Cinterfor 141. Dic. 1997.

OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra. 1993.

Perspectivas internacionales sobre la educación basada en competencias. 1ª y 2ª partes, en Revista "Técnica y Humanismo" CONALEP, Año XV, Número 80 y 81, México, 1994.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Subsecretaría B (Dirección General de Capacitación y Productividad): *Impacto de las acciones de capacitación*. Guía técnica 1996.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Subsecretaría B (Dirección General de Capacitación y Productividad): *Modelo de organización y operación del proceso capacitador*. Guía técnica 1996.

SEP, *Ley General de Educación*. México, 1993.

Transformación productiva con equidad, la tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa.

CEPAL. (1990). Santiago de Chile, ONU. Número de Venta. 5.90.II.G.G.

UCECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. México, STyPS, 1979.

Otros

CONOCER. *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas.* Presentación en Power Point del comité de CONOCER 1997.

<http://www.campus-oei.org>(Conferencias Iberoamericanas)

<http://www.campus-oei.org/eduytrabajo/etp2.htm> (*Educación y Trabajo: Inserción Ocupacional de Grupos Desfavorecidos*)

<http://www.campus-oei.org> (Contribuciones para mejorar la calidad educativa y la formación profesional)

<http://www.cinterfor.org.uy> (Formación basada en competencias laborales)

<http://www.oei.es/cumbre.htm> (Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y Gobierno)

<http://www.oei.es/icie.htm> (I Conferencia Iberoamericana de Educación)

<http://www.oei.es/xiicie.htm> (XII Conferencia Iberoamericana de Educación)

<http://www.monografias.com/trabajos4/educación/educación.shtml> (*el progreso y la educación*).

La virtud, como el arte,
se consagra
constantemente a lo
que es difícil de hacer,
y cuanto más dura es
la tarea más brillante
es el éxito.

Aristóteles

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CONSULTA SOBRE EL INSTITUTO MEXICANO DEL
PETROLEO C01

Nombre:
No. Años en la empresa
Dirección Ejecutiva:
Competencia:
Area departamental:
Nivel de estudios
Puesto que desempeña:

1.-Conoces la estructura organizacional del IMP? ¿ Por que?

SÍ

NO

2.-Los directivos del IMP han dado a conocer la conformación de su estructura organizacional?

SÍ

NO

3.-Conoces las causas por las cuales el IMP esta cambiando? ¿ Por que?

SÍ

NO

4.- Conoces el plan estratégico institucional? ¿Qué opinas?

SÍ

NO

5.-Conoces la misión y visión? Sin revisar los documentos podrías hacer mención del propósito de estos?

6.- Conoces valores, objetivos y compromisos de la Institución? Podrías hacer mención del propósito de estos?

7.-Conoces la integración de la red de competencias? ¿ Por que?

SÍ

NO

8.-Cuantas la conforman y cual es su finalidad?

9.-Que opinas de la siguiente frase: Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras?

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO DE CONSULTA SOBRE CAPACITACIÓN

1.-La capacitación que se imparte en el IMP es sustentada por un diagnostico de Necesidades?

☐ SÍ

☐ NO

2.-La elaboración de planes y programas de capacitación son acordes a las necesidades detectadas? _____

3.- Los programas de capacitación cubren con las necesidades de formación?

☐ SÍ

☐ NO

4.-Cuál crees que debe ser el procedimiento para la elaboración de los programas de capacitación del IMP?

5.-Que propones para proporcionar una capacitación acorde a las necesidades del trabajador?

6.- Si, se aplicara un programa de capacitación por competencias laborales, crees que tendrías mayor posibilidad de formación? ¿Por qué?

☐ SÍ

☐ NO

7.-En tu Dirección Ejecutiva se realiza un diagnostico de necesidades de capacitación y se cumple con él para elaborar de los programas? _____

8.-Que tipos de cursos propondrías?

9.-Consideras que los programas de ingles y microinformática que ofrece el IMP son suficientes para tu formación? _____

10.- Que opinas sobre la formación por competencias laborales? _____

11.-Crees que el IMP tenga claro el objetivo sobre las competencias laborales que el trabajador debe poseer? _____

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en competencias laborales

1. Determine cuales son los principales problemas en su área de trabajo:

Problemas de producción:

- a) ¿Baja productividad?
- b) ¿Quejas constantes del personal directivo y técnico?
- c) ¿Tiempo demorado en la ejecución de las funciones y tareas?
- d) ¿Exceso de errores y baja calidad en los trabajos?
- e) ¿Desconocimiento de los trámites de la función que desempeña?
- f) ¿Deficiencia en el sistema de comunicación interpersonal?
- g) ¿Demanda frecuente de información?

Problemas personales: (actitudes)

- I. ¿Poco o ningún interés en el trabajo?
- II. ¿Falta de cooperación?
- III. ¿Ausentismo?
- IV. ¿Errores en la ejecución de las órdenes?

Fuente: Elaboración propia

Guía B

Determinación de necesidades de capacitación con base en competencias laborales

Nombre:	Sexo	F	M	Clave:	
---------	------	---	---	--------	--

Area:	Puesto:	Especialidad:	Fecha de aplicación del DNC:
-------	---------	---------------	------------------------------

Cargo funcional:	Nivel académico	B	M	Tecn	Univ	Post	Ultimo Título
	Completo						
	Incompleto						

Función principal:

Tareas principales

1ª.				2ª.				3ª.							
Nivel real															
Conocimientos				Habilidades				Destrezas				Actitudes			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aspectos o especiales (en orden de prioridad) en las que requiere capacitarse.				1ª.				2ª.				3ª.			

Función principal:

Tareas principales

1ª.				2ª.				3ª.							
Nivel real															
Conocimientos				Habilidades				Destrezas				Actitudes			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aspectos o especiales (en orden de prioridad) en las que requiere capacitarse.				1ª.				2ª.				3ª.			
Sugerencias:				1ª.				2ª.				3ª.			

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER

Guía C
Perfil ocupacional

Institución: _____

Puesto diagnosticado: _____

Nombre del cargo o puesto: _____

Descripción genérica

▶ ▶ ▶ ▶	▶ ▶ ▶ ▶
------------------------------	------------------------------

Descripción específica (detalle lo que hace)

▶ ▶ ▶	▶ ▶ ▶
---------------------	---------------------

Requerimientos académicos (escolaridad, experiencia, otros conocimientos)

- ▶
- ▶
- ▶

Otros requerimientos (actitud, carácter, requisitos del puesto)

- ▶

aprobó

elaboró

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER

Guía C1

Competencias funcionales para desempeñar el puesto

Requerimientos mínimos de aprendizaje para desempeñar el puesto.	Consecuencias y problemas generados en caso de carecer del aprendizaje indicado.
▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶	▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ▶

aprobó

elaboró

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER

Guía C2

Importancia y profundidad de cada competencia

Nombre del puesto:

Nombre del trabajador:

Competencias funcionales

Competencias

Requerimientos									
Importancia de cada competencia									
Nivel de competencia									

aprobó

elaboró

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER

Guía C3
Importancia y profundidad de cada competencia

Nombre del puesto:

Competencias funcionales

Estratégicas

Individuales

Requerimientos									
Importancia de cada competencia									
Nivel de competencia									

 aprobó

 elaboró

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER

Guía C4
Nivel de profundidad de cada competencia

1er. Nivel de competencia:

2er. Nivel de competencia:

3er. Nivel de competencia:

4er. Nivel de competencia:

5er. Nivel de competencia:

6er. Nivel de competencia:

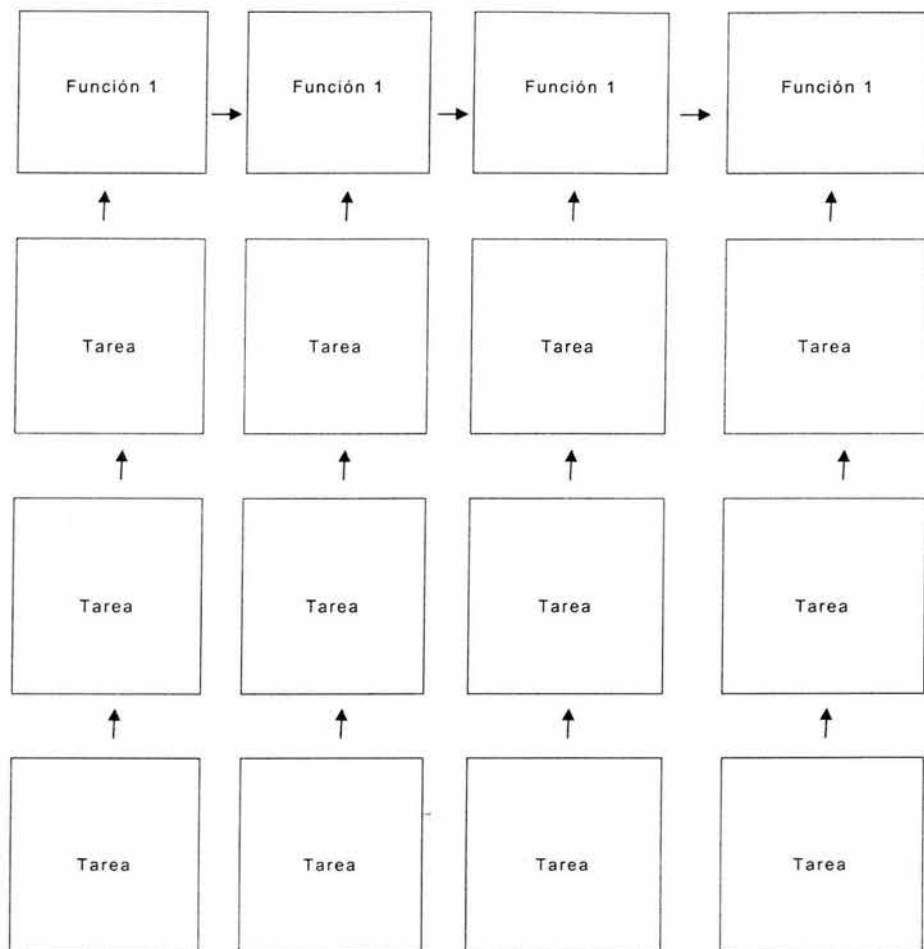
aprobó

elaboró

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER

Guía C5

Contenidos de aprendizaje de cada competencia



aprobó

elaboró

Fuente: Elaboración propia con base en CONOCER

TAXONOMÍA DE BLOOM

MEMORIA	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SÍNTESIS	EVALUACIÓN
Definir	Explicar	Demostrar	Diferenciar	Sintetizar	Juzgar
Describir	Comparar	Preparar	Distinguir	Planear	Evaluar
Citar	Formular	Resolver	Inferir	Organizar	Criticar
Identificar	Interpretar	Usar	Concluir	Diseñar	Valorar
Mencionar	Traducir	Calcular	Seleccionar	Construir	Defender
Nombrar	Reconocer	Elaborar	Descomponer	Crear	Escoger
Recordar	Informar	Utilizar	Analizar	Derivar	Apoyar
Memorizar	Representar	Realizar	Contrastar	Discutir	Estimar
Indicar	Expresar	Registrar	Examinar	Proponer	Clasificar
Enunciar	Distinguir	Comprobar	Catalogar	Establecer	Categorizar
Repetir	Relatar	Modificar	Deducir	Determinar	Validar
Señalar	Exponer	Ilustrar	Inferir	Compilar	Argumentar
Registrar	Convertir	Esbozar	Discernir	Formular	Detectar
Marcar	Ejemplificar	Bosquejar	Pronosticar	Generar	Justificar
Localizar	Narrar	Trazar	Predecir	Reconstruir	Concluir
Transcribir		Aplicar	Experimentar	Relacionar	Medir
		Emplear	Probar	Reorganizar	Ratificar
		Desarrollar	Combinar	Sumariar	Diagnosticar
			Revisar	Integrar	

Fuente: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica